



Asiakasymmärrys julkisen palvelun  
kehittämisen lähtökohtana -  
Edunvalvontavaltuutus valtuutetun  
näkökulmasta

Saila Saarinen

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiakasymmärrys julkisen palvelun kehittämisen lähtökohtana -  
Edunvalvontavaltuutus valtuutetun näkökulmasta**

Saila Saarinen  
Palvelumuotoilu  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2022

Saila Saarinen

**Asiakasymmärrys julkisen palvelun kehittämisen lähtökohtana - Edunvalvontavaltuutus valtuutetun näkökulmasta**

Vuosi

2022

Sivumäärä

65

Tämän tapaustutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa syvällistä ymmärrystä valtuutetun arvon muodostumisesta edunvalvontavaltuutusprosessissa sekä ymmärtää sen nykytilaa. Niiden pohjalta muodostettiin suunnitteluajurit, joita työn toimeksiantaja, Digi- ja väestötietovirasto, voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessin asiakaskeskeisessä kehittämisessä. Prosessin kehittäminen on ajankohtaista sillä holhustoimen asiakasmäärät ovat kasvussa väestön ikääntyessä eikä valtuutetun arvon muodostusta ole aiemmin tutkittu. Työn tarkoituksena oli määrittää arvon ja asiakaskokemuksen muodostumista julkisessa palvelussa valtuutetun ja DVV:n holhustoimen asiantuntijoiden näkökulmasta.

Tietoperustassa tarkasteltiin asiakaskeskeisyyttä julkisten digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Ensin kuvattiin julkisen sektorin kehitystä kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa, julkista palvelulogiikkaa sekä asiakasymmärrystä, arvon ja asiakaskokemuksen muodostusta julkisten palveluiden kontekstissa. Lopuksi käsiteltiin julkisten palveluiden digitalisointia ja sen haasteita, sillä digitaalisten palveluiden kehittäminen tukee toimeksiantajan tavoitteita.

Tapaustutkimus valikoitui kehittämistyön lähestymistavaksi, koska haluttiin ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämis ehdotuksia. Lisäksi hyödynnettiin palvelumuotoilun asiakaskeskeistä ideologiaa ja menetelmiä, jotka tuovat asiakkaan palvelun kehittämisen keskiöön. Asiakasymmärrystä hankittiin dokumenttianalyysin ja haastatteluiden avulla, tämä tuotti laajan aineiston, jota analysointiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä soveltaen.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ymmärrys valtuutetun arvon muodostuksesta ja asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, tämä kiteytettiin ja visualisoitiin valtuutetun arvolupauskartaksi ja palvelupoluksi sekä edunvalvontavaltuutuksen palveluprosessikuvaukseksi. Tuloksia voidaan hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessin kehittämisessä, pohjana tuleville holhustoimen kehityshankkeille sekä esimerkkinä sisäisessä kehittämisessä asiakaskeskeisten menetelmien hyödyntämisestä julkisten palveluiden kehittämisessä.

Asiasanat: asiakasymmärrys, arvon muodostuminen, asiakaskokemus, julkinen palvelulogiikka, julkisten palveluiden digitalisointi, edunvalvontavaltuutus

Saila Saarinen

**Customer insight as a premise for designing public service: Continuing power of attorney from the guardian's point of view**

Year

2022

Pages

65

---

The aim of this case study development project was to produce customer insight of the guardian's value creation in the continuing power of attorney process, understand its current state and based on them, frame design drivers to support value creation of the guardian in this process. The purpose of the development work was to understand value creation and customer experience in the context of public service from the guardians and employees' point of view. The subject can be seen significant because the number of guardianship clients is increasing as the population ages and no previous research has been done on the guardian. Study results can be used as a base for the client, Digital and Population Data Services Agency, when they continue the customer-centric development of the process.

The theoretical framework of the development work reviews customer-centricity in the digitization of the public service. First, the theoretical framework presents the development of the public sector towards customer-dominant logic and public service logic. In addition, customer insight and customer experience and finally the journey of the digitization and the challenges of it in the public service context are examined.

Case study was chosen as the approach of the development work, because of its nature to understand the target and the context. The ideology and methods of Service design were also considered while doing the development work, because they emphasize the customer. The methods used in the research were document analysis and interviews. The extensive material was analyzed through material-based content analysis.

As the outcome of the development work, customer insight of the guardian's value creation and customer experience was created. Guardian's value creation was summarized and visualized through the value proposition canvas, customer journey map and service blueprint. The results can be used in the further development of the process, as a basis for other guardianship development projects in the future, and as an example of customer-centered methods in internal development work, in the public service context.

Keywords: customer insight, value creation, customer experience, public service logic, digitization of public services, continuing power of attorney

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Kehittämistyön toimeksiantaja .....	8
1.2	Kehittämistyön tavoite sekä tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Kehittämistyön rajaus .....	10
1.4	Kehittämistyön rakenne.....	11
2	Asiakaskeskeisyys julkisten digitaalisten palveluiden kehittämisessä.....	12
2.1	Julkisen palvelun määrittely .....	12
2.2	Julkisen sektorin kehitys kohti asiakaskeskeisyyttä.....	13
2.3	Julkinen palvelulogiikka.....	15
2.4	Arvon muodostuminen julkisissa palveluissa .....	17
2.4.1	Asiakaskokemus.....	19
2.4.2	Asiakasymmärrys kehittämisen lähtökohtana .....	20
2.5	Julkisten palveluiden digitalisointi ja sen haasteet .....	21
2.6	Tietoperustan yhteenveto .....	25
3	Kehittämistyö .....	26
3.1	Tapaustutkimuksellinen kehittäminen .....	27
3.2	Kehittämistyön menetelmät ja niiden soveltaminen .....	30
3.2.1	Dokumenttianalyysi .....	31
3.2.2	Edunvalvontavaltuus.....	32
3.2.3	Edunvalvontavaltuutuksen nykytila.....	38
3.2.4	Haastattelu .....	39
3.3	Aineiston analysointi.....	42
4	Tulokset.....	46
4.1	Edunvalvontavaltuutuksen nykytilaa määrittelevät tekijät .....	47
4.2	Valtuutetun arvon muodostuminen.....	48
4.3	Valtuutetun asiakaspolku .....	53
4.4	Suunnitteluajurit .....	55
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	56
5.1	Johtopäätökset .....	56
5.2	Pohdinta .....	58
	Lähteet .....	66
	Kuviot.....	73
	Taulukot.....	73
	Liitteet .....	74

## 1 Johdanto

Hyvälaatuiset ja saavutettavat julkiset palvelut ovat toimivan yhteiskunnan merkittävimpiä tekijöitä. Ne vastaavat valtavaan määrään yhteiskunnan tarpeita, kuten koulutukseen, terveydenhuoltoon ja infrastruktuuriin. Suomalaista hyvinvointivaltiota onkin rakennettu jo vuosikymmeniä ja se on kohdannut useita haasteita kuten 1990-luvun laman ja vuonna 2007 alkaneen, pitkään jatkuneen taantuman. (Lehto 2020, 100.) Tällä hetkellä suomalaiseen yhteiskuntaan vaikuttavat voimakkaasti muun muassa kiihtyvä ilmastokriisi, globalisoituva ja muuttuva talous, työn aiheuttama murros ja muuttoliike sekä digitalisaatio (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 17), jotka näkyvät merkittävinä haasteina julkisia palveluita kohtaan (esim. Kurronen 2015, 29). Yksi keskeisimmistä haasteista, jonka useat lähteet nostavat (mm. Kestilä & Martelin 2018, Lehto 2020, Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, Soininvaara 2009) on väestön vanheneminen ja siitä seuraava ikärakenteen muutos.

Väestön ikääntyminen on alkanut jo vuosikymmeniä sitten, mikä näkyy väestössä erityisesti ikärakenteen muutoksena, jossa ikääntyneiden osuus kasvaa ja työikäisten pienenee. Väestön rakenne ja -muutokset ovat yhteydessä hyvinvointiin ja hyvinvointipolitiikkaan monin tavoin. (Kestilä & Martelin 2018, 26,29.) Vaikutukset hyvinvointipolitiikassa näkyvät esimerkiksi hoidon ja tuen tarpeen kasvuna, työvoiman vähenemisenä, talouskasvun hidastumisena ja hyvinvointipolitiikan rahoituksen vaikeutumisenä (Lehto 2020, 100). Väestön ikärakenne ja huoltosuhde vaikuttavat yhteiskunnalliseen suunnitteluun, mikä vaikuttaa näin muun muassa erilaisten palvelujen tarpeeseen (Kestilä & Martelin 2018, 26,29).

Menneinä vuosikymmeninä jatkunut tasainen taloudellinen kehitys takasi jatkuvan elintason paranemisen sekä riittävät julkiset palvelut. Samat julkiset palvelut eivät kuitenkaan enää riitä ikääntyvän väestön hyvinvoinnin turvaamiseen. Julkisilta palveluilta vaaditaan tänä päivänä tehokkaampaa palvelua, joka olisi toteutettava yhä pienemmillä resursseilla. (Kurronen 2015, 29; Soininvaara 2009, 13; Tuulaniemi 2016, 281.)

Jotta julkisen sektorin palvelut pystyvät vastaamaan globalisoituvaan ja digitalisoituvaan yhteiskunnan muutokseen, tarvitaan uusia toimintatapoja, jolla yhä laajempia, rakenteellisempia ja monimutkaisempia ongelmia (engl. wicked problems) pystytään ratkomaan. Jalonen (2018, 306) toteaa muun muassa väestön ikääntymisen olevan hyvä esimerkki ilmiöistä, jonka ratkaisemisessa tarvitaan hyvän hallinnoinnin (engl. government) lisäksi hyvää hallintaa (engl. governance). Vaikka väestön ikääntyminen näkyykin ensisijaisesti kuntien sosiaali- ja terveystoimien budjeteissa, sen ratkaiseminen vaatii monihallinnollista ja -ammattillista yhteistyötä.

Monihallinnollisen ja -ammattillisen yhteistyö on suuri harppaus sitä edeltäneeseen, toimintamalliin missä julkisen sektorin palvelut nähtiin vahvasti ylhäältä päin ohjattuina ja valmiiksi

annettuina tuotteita niitä käyttäville kansalaisille. Tämä ei kuitenkaan enää riitä, vaan lisäksi tarvitaan kansalaisen, eli palvelun asiakkaiden, osallistamista julkisten palveluiden kehittämiseen. Julkisten palveluiden uudistaminen tulisi alkaa siitä, että ne ymmärretään nimenomaan palveluna, eikä tuotteena. Toinen merkittävä kehitykseen vaikuttava tekijä on, että julkisen palvelun on tarkoitus tuottaa arvoa käyttäjälleen. Ja kolmantena olisi ymmärrettävä, että kansalaiset, jotka käyttävät julkista palvelua, eivät ole vain palvelun kuluttajia vaan ovat näiden palvelujen arvon luomisen ytimessä. (Osborne 2021, 2.)

Julkinen sektori voi lainata yksityiseltä sektorilta tuttuja kehittämiseen ja toimintatapoihin liittyviä malleja, mutta kaikkia hyväksi havaittuja ratkaisuja ei voi sellaisenaan hyödyntää julkisten palveluiden kehittämisessä. (Kautonen 2019, 18-19.) Yksityisellä sektorilla vahvasti nousussa ollut asiakaskeskeisyyden merkitystä julkisten palveluiden kehittämisessä korostaa kuitenkin useampi taho (esim. Parviainen, Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017, Kautonen 2019 ja Lehtonen & Tuominen 2019). Palvelumuotoilua (engl. service design) ja yhteiskehittämistä (engl. co-design) voidaan pitää perustavina rakenteina, kun kehitetään julkisen palvelun arvolupausta ja osallistetaan kansalaisia hyödyntämällä heidän kokemuksiaan julkisten palveluiden kehittämisessä. (Virtanen ja Stenvall 2014, 162; Osborne 2021, 146.) Asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin johtaa useisiin huomioihin palvelun kehittämisen suhteen. Ensinnäkin asiakkaalle ei muodostu arvoa pelkästään lopputuloksesta, vaan koko palveluprosessista. Toisekseen, koska palvelu on jaettu kokemus, asiakas arvioi prosessia myös yhteisen toiminnan kokemuksen kautta. (Lehtonen & Tuominen 2011, 231.)

Tuulaniemen (2016, 287) mukaan tulevaisuuden haasteet ovat julkisella puolella niin valtavia, että niiden kehittämisessä ei ole varaa olla hyödyntämättä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilua ja sen menetelmiä voi hyödyntää myös muutostilanteissa, kuten nykyisessä palveluiden digitalisaatiossa. Silloin sen avulla tähdätään radikaaliin uudistumiseen vähäisten muutosten sijasta. Sen tehtävänä on muutosjohtamisessa (engl. transformational design) on tuoda organisaatiolle uusien ratkaisujen lisäksi työkaluja, taitoa ja kyvykkyyttä jatkuvan muutoksen toteuttamiseen. (Burns, Cottam, Vanstone & Winhall 2006.)

Kehittämistyön toimeksiantaja Digi- ja väestötietovirasto (DVV) on kokenut viime vuosina suuria hallinnollisia muutoksia. Yksi toiminnallinen muutos on ollut toimintatapojen yhtenäistäminen valtakunnallisesti. Tällä DVV haluaa kehittää palveluitaan asiakaskeskeisemmiksi ja sujuvammiksi. Yksi keskeinen palvelu, jota DVV tuottaa on holhustoimi ja edunvalvonta, jonka alle edunvalvontavaltuutus lukeutuu. Yleisen keskusteluun viitaten (kts. Iltalehti 8.11.2021, HS 19.4.2022, HS 24.8.2020) edunvalvontavaltuutuksessa on kehitettävää, varsinkin holhustoimen asiakasmäärien lisääntyessä, kun väestön ikääntyy ja huoltosuhde koetellee julkisten palveluiden riittävyttä. Ilman sen palvelujen digitalisoimista, kysynnän kasvuun voi olla mahdotonta vastata. (DVV 2022g.)

## 1.1 Kehittämistyön toimeksiantaja

Suomessa väestökirjanpitoa on kerätty 1500-luvulta lähtien. Nykyinen väestötietojärjestelmä perustuu kahden erilaiseen tarkoitukseen kerätyn aineiston yhdistämiseen. Valtion ja kirkon keräämät väestötiedot yhdistettiin 1950- ja 1960-luvuilla ja otettiin tavoitteeksi väestörekisterilain uudistaminen ja atk-pohjaisen keskusrekisterin perustaminen. Väestörekisterikeskus perustettiin 1969, ja atk-pohjaiseen rekisteriin siirryttiin 1971. Evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkkokunta hoitivat väestökirjanpitotehtäviä yhdessä maistraattien kanssa aina vuoteen 1999 saakka, jolloin niiden tehtäväksi jäi pitää jäsenistään jäsenrekisteriä, ja väestötietojärjestelmän ylläpito jäi maistraateille. (DVV 2022h.)

Digi- ja väestötietovirasto (DVV) alkoi 1.1.2020 toimimaan valtakunnallisena holhousviranomaisena (Yleisen edunvalvonnan kehittämisyöryhmä 2020, 15), kun maistraattien, Väestörekisterikeskuksen sekä maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikön tehtävät yhdistettiin. Uuden viraston vastuulle tuli maistraattien ja Väestörekisterikeskuksen kaikkien palveluiden tuottaminen. (DVV 2022i.) Virastossa työskentelee yli 800 työntekijää ja se toimii 36 paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Valtakunnallinen toimintamalli tarkoittaa sitä, että kansalainen voi hoitaa asiansa missä tahansa asiakaspalvelupisteessä. DVV:n tavoite on tehdä Suomesta entistä sujuvammin toimiva yhteiskunta, ”tehtävänä sujuva Suomi”. (DVV 2022j.)

DVV edistää yhteiskunnan digitalisaatiota, turvaa tietojen saatavuutta ja tarjoaa palveluja asiakkaiden eri elämäntapahtumiin, kuten nimen muutos, muuttoilmoitus tai avioehdonrekisteröinti. Sen tehtävänä on osaltaan näyttää suuntaa, uudistaa yhteiskuntaa ja tukea kansalaisten asiointia julkisen hallinnon kanssa. Virasto tekee aktiivista verkostoyhteistyötä ja halua työllään vahvistaa luottamusta yhteiskunnassa. (DVV 2022j.)

DVV ylläpitää väestötietojärjestelmää, jonka tietojen rekisteröinti perustuu kansalaisten ja viranomaisten lakisääteisiin ilmoituksiin. Väestötietojärjestelmä palvelee monenlaisia yhteiskunnallisia toimintoja, kuten vaalien järjestämistä, verotusta, oikeushallintoa, hallinnollista päätöksentekoa ja suunnittelua, tilastointia sekä tutkimusta. Yritysten ja yhteisöjen on mahdollista saada käyttöönsä väestötietojärjestelmän tietoja. (DVV 2022h.) DVV esimerkiksi neuvoo ja ohjaa kaikissa edunvalvontaan liittyvissä asioissa, sekä valvoo edunvalvojien toimintaa sekä tili- että lupavalvonnan keinoin (DVV 2022b) sekä pitää yllä sen rekisteriä.

DVV:n Ylijohtaja Aino Jalosen mukaan, DDV:n tämän hetken tärkein kehityshanke on omien palveluiden ja asianhallinnan digitalisoiminen, sillä käsittelyaikojen pysyvä lyhentäminen vaatii palvelujen sähköistämisen. Ilman palvelujen digitalisoimista, kysynnän kasvuun on mahdollista vastata. (DVV 2022g.)



## 1.2 Kehittämistyön tavoite sekä tutkimuskysymykset

Tämän tapaustutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä edunvalvontavaltuutetun arvon muodostumisesta edunvalvontavaltuutusprosessissa, ymmärtää sen nykytilaa ja niiden pohjalta muodostaa suunnitteluajurit, joita voidaan hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessin asiakaskeskeisessä kehittämisessä. Kehittämistyössä tarkoituksena on määrittää arvon ja asiakaskokemuksen muodostumista julkisessa palvelussa valtuutetun ja DDV:n holhustoimen asiantuntijoiden näkökulmasta. Tapaustutkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten arvo muodostuu valtuutetulle edunvalvontavaltuutusprosessissa sekä minkälaisia haasteita ja tarpeita valtuutetulla on nykyisessä prosessissa.

Tuloksena halutaan esitellä asiakasymmärrys valtuutetun arvon muodostukseen ja asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, mikä kiteytetään ja visualisoidaan valtuutetun arvolu-pauskartaksi, asiakaspalvelupoluksi sekä palveluprosessi kuvaukseksi. Asiakasymmärryksen ja nykytilan tarkastelun pohjalta luodaan suunnitteluajurit, jota DVV voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessin asiakaskeskeisessä kehittämisessä, pohjana tulevissa holhustoimen kehityshankkeissa sekä esimerkkinä sisäisessä kehittämisessä asiakaskeskeisten menetelmien hyödyntämisestä julkisten palveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyön tapaustutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin kokonaisuudessa helmi/maaliskuun 2022 ja syksyn 2022 välillä.

Opinnäytetyön aihetta voi pitää tärkeänä ja ajankohtaisena, sillä valtuutetun arvon muodostusta ei ole aiemmin tutkittu. DVV:llä on ollut käytössä avoin palautekanava, mutta se ei ole aktiivisesti kerännyt palautetta edunvalvontavaltuutusprosessista. Lisäksi kyselyjä ja palautetta on valtuutetuilta kerännyt esimerkiksi Edunvalvontavaltuutus Ry, mutta vastaavaa kattavaa asiakastutkimusta ei ole aiemmin tehty. Edunvalvontavaltuutusprosessia on tutkittu muun muassa valtuuttajan itsemääräämisoikeuden toteutumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta (Tiensuu 2016), sekä vertailtu edunvalvonnan ja edunvalvontavaltuutuksen vaikutuksia yksilön itsemääräämisoikeuteen ja oikeustoimikelpoisuuteen (Joentakanen 2018).

Lähtökohtana kehittämistyölle toimi alkava edunvalvonnan asiakkuuden hallinnan kehittämishanke, joka nousi sisäisen kehittämisen tarpeesta, ikäihmisten määrän voimakkaasta kasvusta, mikä näkyy DVV holhustoimen asiakasmäärien kasvuna sekä julkisten palveluiden digitalisoinnin paineesta. Valtionhallinnon erilaiset hankkeet, kuten Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihanke, vaikuttaa siihen DVV ajaa vahvasti myös omien palveluidensa ja asianhallinnan digitalisoimista (VM 2022).

Opinnäytetyön kehittämistehtäväksi kiteytyi: miten arvo muodostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa? Jotta tehtävään pystyttäisiin vastaamaan, muodostettiin täsmentävät tutkimuskysymykset. Kuten yleensä tapaustutkimuksessa tässäkin kehittämisessä pyritään hakemaan vastausta kysymyksiin, *miten* tai *miksi* (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 10; Yin 2009).

Opinnäytetyön kehittämiskysymykset ovat:

- Miten valtuutetun arvo muodostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa?
- Miten tätä arvon muodostumista voidaan tukea?
- Miten digitalisaatiota voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessissa, että se tukisi valtuutetun arvon muodostusta?

### 1.3 Kehittämistyön rajaus

Tässä kehittämistyössä on tärkeää erottaa eri holhustoimen termit toisistaan jo senkin takia, että ne saattavat mennä helposti sekaisin aihetta käsitellessä. Tämä kehittämistyö rajautuu käsittelemään valtuutetun arvon muodostumista edunvalvontavaltuutusprosessissa.

Edunvalvontavaltuutus on osa holhustoimen ja edunvalvonnan kokonaisuutta. Edunvalvontavaltuutus on edunvalvontaa kevyempi, oikeudellista ennakointia ja itsemääräämisoikeutta korostava keino varautua mahdolliseen tulevaan toimintakyvyttömyyteen. Edunvalvontavaltuutuksessa valtuuttaja myöntää valtakirjalla valtuutetulle haluamansa oikeudet toimia valtuuttajan puolesta, jos hän myöhemmin tulee toimintakyvyttömäksi. Kehittämistyön keskeiset käsitteet koskevat edunvalvontavaltuutusta ja sen prosessia. Näitä termejä ovat:

- Edunvalvontavaltuutus (EVV)
- Edunvalvontavaltuuttaja eli valtuuttaja
- Edunvalvontavaltuutettu eli valtuutettu
  - Toissijainen valtuutettu
  - Varavaltuutettu
- Edunvalvontavaltuutusvaltakirja (EVVK)

Kehittämistyön rajattiin koskemaan tiedonkeruuta, sen analysointia ja suunnitteluajureiden muodostusta. Arvon ja asiakaskokemuksen muodostumista tarkasteltiin valtuutettujen sekä DVV:n holhustoimen asiantuntijoiden näkökulmasta. Valtuutettuja tässä kehittämistyössä olivat ne, jotka ovat mukana edunvalvontavaltuutusprosessissa, joko niin että valtakirja on laadittu, mutta sitä ei olla vahvistettu ja ne, joilla valtakirja on jo vahvistettu. Kehittämistyön ulkopuolelle rajattiin tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat DVV sisällä tapahtuvat prosessit edunvalvontavaltuutuksesta. Kehittämistyössä kuvataan vain niitä sisäisiä prosesseja, joita DDV:n holhustoimen asiantuntijat haastatteluissa kuvasivat yleisellä tasolla.

Lisäksi työ rajautuu koskemaan ainoastaan edunvalvontavaltuutuksen asiakaskokemuksellista puolta, eikä ota kantaa juridiseen eikä lainsäädännölliseen puoleen. Oikeudellisella, omaehtoisella ennakoinnilla on kasvava merkitys väestön voimakkaassa ikääntymisessä ja sitä myötä esimerkiksi eri muistisairauksien lisääntyessä. Oikeudellisella ennakoinnilla tarkoitetaan yleisesti tulevaisuuden suunnittelua ja varautumista omaan mahdolliseen

toimintakyvyttömyyteen. Oikeudellinen ennakointi vahvistaa itsemääräämisoikeutta, sillä se ilmaisee omaa tahtoa siinä vaiheessa, jos itse ei enää pysty hoitamaan asioitaan ja se kertoo, kenellä on valtuus päättää henkilön asioista. Itsemääräämisoikeus tarkoittaa jokaisen oikeutta määrätä omista asioistaan. (Joentakanen 2018, 2-3, 5; Mäki-Petäjä-Leinonen 2013, 69-71.) Käsitteinä oikeudellinen ennakointi, oikeustoimikelpoisuus ja hoitosuostumuskelpoisuus sekä itsemääräämisoikeus ovat olennaisia opinnäytetyön aiheen kannalta, mutta niiden tarkempi käsittely rajataan tämän työn ulkopuolelle, sillä niitä on käsitelty kattavasti muissa lähteissä.

#### 1.4 Kehittämistyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa esitellään julkisten palveluiden kehittämiseen liittyviä muutoksia ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat kehittämistyön aiheeseen. Tämän jälkeen kuvataan tiivistetysti kehittämistyön toimeksiantaja ja sen rakentuminen siksi virastoksi mikä se on tänä päivänä.

Tietoperustassa tarkastellaan asiakaskeskeisyyttä julkisten digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Ensin avataan julkisen palvelun määritelmä, jonka jälkeen tarkastellaan julkisen sektorin kehitystä kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa sekä julkista palvelulogiikkaa, jotta ymmärretään julkisten palveluiden kehittämisen kontekstia. Sitten perehdytään tarkemmin asiakasymmärrykseen, asiakkaan arvon muodostukseen ja asiakaskokemukseen. Lopuksi käsitellään julkisten palveluiden digitalisoitumista, sillä se tukee toimeksiantaja tavoitteita. Viimeisenä kootaan yhteen tietoperusta ja esitetään, miten tietoperusta kytkeytyy kehittämistyöhön.

Kehittämistyö esitetään tapaustutkimuksen prosessimallia mukaillen. Tapaustutkimuksen tiedonkeruu menetelminä käytetään dokumenttianalyysia ja haastatteluja. Dokumenttianalyysin kautta perehdytään edunvalvontavaltuutuksen nykytilaan hyödyntämällä eri lähdeaineistoja. Myös holhoustoimea sekä edunvalvontaa tarkastellaan lyhyesti kehittämistyön nykytilan kartoituksessa, jotta saadaan kuva, miten edunvalvontavaltuutus on kehittynyt ja mitä viranomaisvaihtoehtoja sille on. Sitten kerrotaan haastatteluista, niiden ja dokumenttianalyysin analysoinnista sekä sen pohjalta muodostetusta asiakasymmärryksestä. Lopuksi esitellään kehittämistyön tulokset asiakkaan arvolupauskartan, asiakaspolun ja palveluprosessikuvauksen kautta sekä jatkokehitysehdotukset ja pohdinta, jossa kootaan ajatukset kehittämistyön toteutuksesta ja lopputuloksesta.

Kehittämistyö oli iteratiivinen prosessi, joka muokkautui työn edetessä ja ymmärryksen karttuessa valtuutuksesta nousseiden tarpeiden ja reunaehtojen mukaan. Esimerkiksi hallinnollinen puolta käsiteltiin, koska edunvalvontavaltuutusprosessiin liittyi vahvasti lainsäädännölliset seikat.

## 2 Asiakaskeskeisyys julkisten digitaalisten palveluiden kehittämisessä

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön tietoperusta. Tietoperustassa avataan ensin julkisen palvelun määritelmään. Sitten tarkastellaan julkisen sektorin kehitystä kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa. Eri palvelulogiikoista tarkemmin käydään läpi julkista palvelulogiikkaa, mikä pohjautuu yksityisellä sektorilla hyödynnettyyn palvelukeskeiseen logiikkaan. Palvelukeskeisestä näkökulmasta ollaan siirtymässä kohti asiakaskeskeistä näkökulmaa, joka perustuu asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen ja siihen, kuinka palvelutarjooma sulautuu asiakkaan elämään.

Asiakaskeskeisen ajattelun ydin on asiakasymmärrys, jota käsitellään tietoperusta seuraavaksi. Asiakasymmärryksessä on olennaista asiakkaan arvon muodostuminen, mitä tässä avataan julkisen palvelun kontekstissa. Sitten määritellään asiakaskokemus ja sen tasot, joka tarkastelee konkreettisemmin arvon muodostusta. Tämän jälkeen kerrotaan, miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kehittämisen lähtökohtana.

Lopuksi avataan julkisten palveluiden digitalisointia ja digitalisoinnin asiakaskeskeistä kehittämistä. Julkisten palveluiden digitalisointia tarkastellaan sen taustan, lähtökohtien sekä haasteiden kautta. Viimeisessä kappaleessa tiivistetään tietoperusta ja kuvataan, miten se kytkeytyy kehittämistyöhön.

### 2.1 Julkisen palvelun määrittely

Käytämme lukuisia niin yksityisiä kuin julkisia palveluita päivittäin (Daskin 2010, 1) alkaen aamutelevision katselusta toimistoruokailuun ja illalla podcastien kuunteluun. Palvelun eri määritelmiä on esillä laajasti, mutta Tuulaniemen (2016, 59) mukaan neljä asiaa korostuu niissä:

- palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman
- palvelu on prosessi
- palvelu koetaan, mutta sitä ei omisteta
- merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus.

Sekä julkiset- että yksityiset toimijat tuottavat palveluita. Julkisten palveluiden tuottajat toimivat valtion alaisuudessa, kun taas yksityinen sektori toimii yksityisten yritysten kautta, joka johtaa siihen, että palveluiden tavoitteet eriävät. Siinä missä yksityisen yrityksen ensisijainen tarkoitus on tuottaa voittoa omistajilleen, julkisen sektorin toimija yrittää mahdollisimman tehokkaasti tuottaa tiettyä palvelua, usein tiukkojen resurssien kautta. Usein julkisen sektorin palveluja määrittelee kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. (Daskin 2010, 10-12.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, luku 4.1) mukaan, kansalaisen ja valtion välisessä suhteen erityispiirteitä ovat:

- Tuottojen sijasta julkinen sektori tähtää usein tehokkuuteen.
- Asiakassuhde on pakotettu. Kumpikaan osapuoli, siis valtio tai kansalainen, ei voi vaihtaa toista parempaan.
- Julkisen sektorin organisaatiot toimivat hyvin erillä toisistaan, keskitettyjä toimintoja ei ole ja kansalaisella on näihin jokaiseen oma asiakassuhteensa.
- Yksityisyyden suojan merkitys on korostunut.
- Asiakaskeskeisellä toiminnalla tai asiakaspalvelulla ei ole historiaa. Pitkään on toimittu viranomaisperiaatteella ja annettu tiedoksiantoja kansalaisille.
- Kansalaisasiakkaiden tyytyväisyyttä ei ole mitattu.

Myös toimintaympäristö on erilainen kuin yksityisellä sektorilla, sillä julkisella sektorilla on lakimääräisesti peruspalvelujen tuotantovastuu, esimerkiksi terveydenhuollon osalta. Haasteena on poliittinen päätöksentekojärjestelmä uudistettaessa esimerkiksi kuntapalveluita, joissa poliittisten ryhmien näkemykset ja tavoitteet voivat poiketa toisistaan. (Tuulaniemi 2016, 282.)

Lisäksi palveluiden toimijat tunnistetaan eri tavalla julkisella kuin yksityisellä sektorilla (Lehtonen & Tuominen 2011, 227). Usein viitataan kolmeen eri toimijaan, kun puhutaan julkisen sektorin palveluista: hallintotoimi, kansalaiset ja palvelun tuottajat (Lehtonen & Tuominen 2011, 229). Lehtonen ja Tuominen (2011, 227, 229, 245-246,) pitävät kansalaisia pää kohde-ryhmänä näille palveluille, joskin he korostavat, että usein tämä suppea määritelmä voi jättää tärkeitä toimijoita ulkopuolelle julkisten palveluiden kontekstissa. Palveluprosessissa on huomioitava myös ne, joilla ei ole suoraa kontaktia prosessiin, mutta jotka hyötyvät palvelusta jollain tavalla.

Julkista palvelua käsittelevässä kirjallisuudessa näistä käyttäjistä käytetään eri termejä, kuten asiakas, kansalainen, tilaaja, päämies tai edunsaaja (Lehtonen & Tuominen 2011, 277). Ei ole yhdentekevää mitä termiä käytetään, sillä esimerkiksi ”käyttäjä” antaa erilaisen rajauksen innovaatiotoimintaan kuin esimerkiksi ”kansalainen” (Langergaard 2011, 204).

## 2.2 Julkisen sektorin kehitys kohti asiakaskeskeisyyttä

Julkisella sektorilla asiakkaat on totuttu näkemään lähinnä passiivisena palvelun kohteena (Lehtonen & Tuominen 2011, 228, 229; Osborne 2021, 1-2). Viimeisten vuosikymmenien aikana julkisia palveluita on pyritty uudistamaan erilaisten teorioiden ja näkökulmien kautta. Näistä Osbornen (2021, 12) mukaan merkittävämpiä ovat olleet: NPA, NPM, PV, NPS ja NPG.

Julkista sektoria on pyritty voimakkaasti uudistamaan 1980-luvun luvun lopulta alkaen, jolloin jäykkä ja byrokraattinen julkishallinnon oppi (engl. Public Administration) alkoi antamaan tilaa uudelle entistä tehokkaammalle, tuottavammalle ja palvelukeskeisemmälle johtamistavalle. Uusi julkisjohtamisen (engl. New Public Administration, NPA) ideologia yhdisti monia

yksityisen sektorin toimintatapoja, joilla pyrittiin tehostamaan julkisten palvelujen tuotantoa. Tällöin myös kansalainen alettiin nähdä enemmän julkisen palvelun asiakkaana. (Langergaard 2011, 203-205, 210.) Palvelun käyttäjän aseman muuttuminen julkisessa hallinnossa ja julkisissa palveluissa asetti uudenlaisia vaatimuksia julkisten organisaatioiden osaamiselle ja kehittämistoiminnalle (Virtanen & Stenvall 2014, 152-153).

Muita julkisen sektorin uudistamiseen tähtääviä rakennemalleja ovat olleet uusi julkisjohtamisen malli (engl. New Public Management, NPM) ja uusi julkisen hallinnan malli (engl. Network Public Governance, NPG). NPM:ssä korostettiin muun muassa tulossuuntautuneisuutta, asiakaslähtöisyyttä, ammattimaista johtamista ja erilaisten organisointitapojen joustavaa käyttöä, joskaan palvelun kuluttajille ei ollut suoraa roolia palvelujen tuottamisessa. (Jalonen 2019, 306; Osborne 2021, 8, 13-14.) Kritiikistä uuden julkisjohtamisen mallin liialliseen organisaation sisäiseen fokukseen kehittyi uusi julkisen hallinnan malli. Osborne (2021, 13-17) piti NPM:tä välivaiheena NPG:lle. NPG:ssä näkökulmana oli lisätä julkisen palvelun tehokkuutta ja vaikuttavuutta yhteistuotannon avulla, yhdessä palvelun käyttäjien kanssa. Keskeistä siinä oli eri organisaatioiden verkostoyhteistyö niin julkisen, yksityisen kuin kolmannen sektorin välillä.

NPG:n mukaan julkisten palvelujen tuottamisen tuli tapahtua eri toimijoiden muodostamissa verkostoissa yhteistuottamisen (engl. co-production) mukaisesti, ja kansalaisia alettiin pitää palvelujen yhteistuottajina. Mallin mukaan eri sektoreiden toimijoiden välinen verkostomainen tapa tuottaa julkisia palveluja oli edellytys julkisten palveluiden innovaatioille. NPG:ssä korostui yhteistyö ja julkisten palveluorganisaatioiden mahdollisuus toimia tehokkaammin ja vaikuttavammin ottamalla vaikutteita yksityisen sektorin johtamismalleista. (Langergaard 2011, 203-205, 210-213; Osborne 2021, 9-10.) NPG oli välttämätön askel kohti asiakaskeskeisempää julkisen arvon (engl. Public value) näkökulmaa, vaikka siinäkin julkisen palvelun käyttäjän osallistumista rajoitettiin arvon muodostuksen näkökulmasta. (Osborne 2021, 10-11, 14).

2000-luvun alussa uusi julkinen palvelu (engl. New Public Service) yhdisti aiempien teorioiden ja näkökulmien saamaa kritiikkiä. Se nosti keskeisiksi tekijöiksi demokraattisen kansalaisuuden, mikä vaati laajempaa kansalaisten sitoutumista ja osallisuutta, eri yhteisö ja kansalaisyhteiskunnan mallit, jossa hallituksella on keskeinen rooli yhteiskunnan uudistamisessa sekä organisaatioiden ihmiskeskeisyyden ja diskurssiteorian keskittyen kansalaisten tarpeisiin ja mieltymyksiin byrokraattisen valvonnan sijaan. (Osborne 2021, 15.)

Julkisen hallinnon kehittämisessä vahvasti esillä oleva asiakaslähtöisyys ja kansalaisten osallistumisen edistäminen vaatii palveluprosessilta läpinäkyvyyttä, dialogia ja luottamusta, joka on haaste byrokraattisessa ja kankeassa julkisessa organisaatiossa (Virtanen & Stenvall 2014, 54, 161). Osborne (2021, 17) väittääkin, että osittainen syy näiden edellä mainittujen teorioiden

ja näkökulmien epäonnistumiseen, että ne kaikki perustuvat tuotelähtöiseen logiikkaan (engl. good-dominant logic). Julkisen palvelulogiikan (engl. Public Service Logic, PSL) omaksuminen tuo hänen mukaansa näkökulmaa, joka ymmärtää julkisten palvelujen kokonaisvaltaisen luonteen juuri palveluna, ja joka tutkii tällaisen ymmärryksen vaikutuksia niiden suunnitteluun, toimittamiseen ja johtamiseen.

### 2.3 Julkinen palvelulogiikka

Perinteisessä tuotokeskeisessä ajattelussa (GDL) organisaatioiden ja ihmisten välillä tapahtuu tuotteiden vaihdantaa. Arvon määrittää tuotteen/palvelun tuottaja. Palvelukeskeisessä ajattelussa (engl. service-dominant logic, SDL) huomio tuotteesta siirtyy asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen ja tuotteen sijasta vaihdannan välineenä on palvelu, jonka tuottamisessa asiakkaalla on aktiivinen rooli. Asiakas on osa palvelun yhteistuotantoa (engl. co-creation). Arvo määrittyy palvelua käyttävän asiakkaan mukaan, palvelun käyttöarvon (engl. value in use) kautta. (Vargo & Lusch 2004, 7.)

Osbornen (2018, 226) mukaan yksi SDL:n merkittävistä panoksista palvelunhallinnan teoriaan on ollut siirtää keskustelun suuntaa yhteistuotannosta enemmän kohti yksityisen sektorin ja asiakkaan suhteen välille, ja palvelun käyttäjän vaikutukseen arvon muodostamisessa. Grönroosin ja Voiman (2013) tarkastelu arvon muodostumisesta ovat taas vaikuttaneet laajasti yleiseen keskusteluun aiheesta. Heidän mukaansa, arvoa voi luoda vain palvelun käyttäjä. Palveluorganisaatio ei voi koskaan tarjota arvoa, vaan ne tarjoavat vain arvolupauksen käyttäjälle (Grönroos & Voima 2013; Vargo & Lusch 2004, 7.)

Julkinen palvelulogiikka (engl. Public Service Logic, PSL) perustuu Vargon ja Luschin (2004) palvelukeskeiseen logiikkaan sekä Grönroosin ja Voiman (2013) kriittiseen palvelulogiikkaan (engl. critical service logic). Vargon ja Luschin (2004) SDL perustui kuitenkin yksityisen sektorin yrityksiin, kun taas PSL:ssa korostuu julkisten palvelujen tuotannon, käytön ja kuluttamisen tarkastelu sekä arvonluonnin muodostuminen erityisesti julkisen palvelun tuottamisessa kontekstissa. (Osborne 2021, 42-43, 177.)

PSL perustuu arvon yhteistuottamiseen (engl. co-production) ja sitä kautta yhteiskehittämiseen (engl. co-design) kansalaisten ja palvelujen käyttäjien kanssa, sekä näiden prosessien suhteeseen tuottaa arvoa palvelun käyttäjälle ja tärkeimmille sidosryhmille. Kolme arvolutuvuutta PSL:ssa on; arvo tuotannossa (engl. value-in-production), käyttöarvo (engl. value-in-use) ja arvo kontekstissa (engl. value-in-context). Arvon muodostumisen näkökulmasta kansalaiset ja heidän kokemuksensa sekä odotuksensa tulee olla keskiössä kaikissa palvelun vaiheissa suunnittelusta palvelun tuottamiseen. PSL:n mukaan arvo syntyy, kun kansalaiset käyttävät julkisen sektorin tarjoamia palveluita ja resursseja, luodakseen ja saadakseen arvoa itselleen. (Osborne 2021, 80-81, 177; Osborne 2018, 228-229.)

### Palvelukeskeisyydestä asiakaskeisyyteen

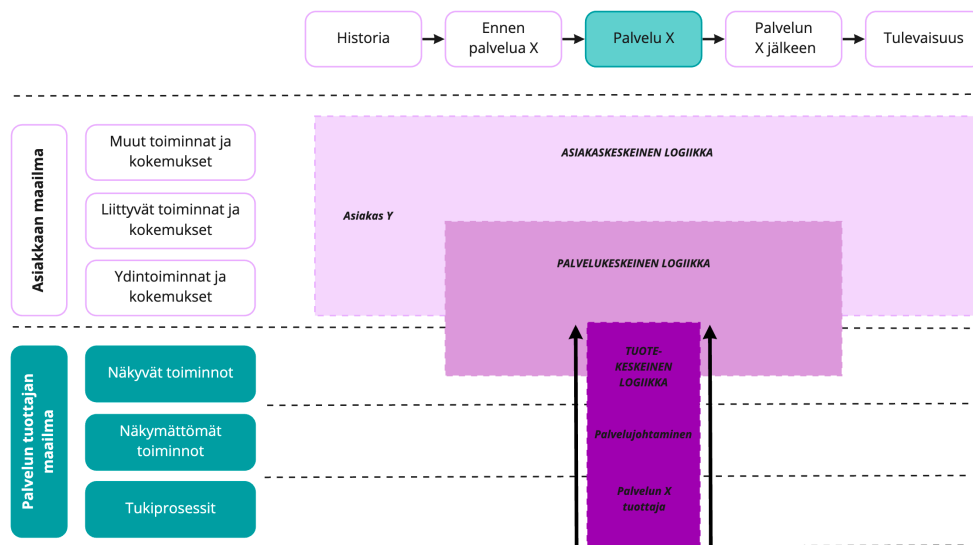
Tuote- ja palvelukeskeisyydestä ollaan siirtymässä entistä enemmän asiakaskeiseeseen ajatteluun (engl. customer-dominant logic, CDL). Asiakaskeinen näkökulma perustuu asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen ja siihen, kuinka yrityksen tarjoama sulautuu asiakkaan elämään, verrattuna palvelukeskeiseen ajatteluun, jossa mietitään enemmän minkälaisia palveluita yrityksen tulisi tuottaa, joista asiakkaat pitäisivät. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010.)

Aiemmin palveluita koskevassa kirjallisuudessa oletettiin, että palvelu on suurimmilta osin palveluntarjoajan hallittavissa, kun taas asiakaskeisessä mallissa asiakas on se, joka hallitsee palvelu tilannetta (Heinonen ym. 2010, 3). Heinosen ym. (2010) mukaan, on oletettavaa, että tulevaisuudessa asiakaskeinen liiketoimintamalli tuo erityispiirteiltään yrityksille uudenlaisen strategisen toimintamallin, jolla vastata globalisoituvaan ja alati muuttuvaan markkinaan. Asiakaskeisen liiketoimintamallin erityispiirteitä, joissa painottuu erot muihin toimintamalleihin nähden, ovat:

- yrityksen osallistuminen
- yrityksen keskittyminen yhteistyöhön
- arvon muodostumisen näkyvyys
- asiakaskokemuksen kokonaisuus
- ja sen luonne.

Asiakaskeistä liiketoimintamallin toteutusta palvelussa voidaan kuvata esimerkiksi T-mallin kautta (kuvio 1), joka jakaantuu palvelun tuottajan ja asiakkaan ”maailmaksi”. Sen avulla voidaan hahmottaa miten palvelu voi sulautua osaksi asiakkaan elämää laajemmin kuin itse palveluprosessin aikana. Se, mitä tapahtuu palveluprosessin aikana, on vain osa isompaa kokonaisuutta, tapahtumia ja kokemuksia asiakkaan elämässä. Näkemys liittyy väitteeseen, jonka mukaan asiakas ei koskaan käytä palvelua tyhjiössä. Asiakkaan näkemys palvelusta eroaa aina palvelun tuottajan näkemyksestä. Sen vuoksi palveluiden tuottamisessa asiakas pitäisi aina asettaa liiketoiminnan keskiöön. (Heinonen ym. 2010.)





Kuvio 1: Asiakas-, palvelu- ja tuotekeskeisyys tarkasteltuna palvelun ja asiakkaan näkökulmasta (mukailien Heinonen ym. 2010)

Asiakaskeskeisen ajattelun ydin on asiakasymmärrys. Oletetaan, että jokainen asiakas noudattaa omalaistaan toimintamallia, joka on mahdollista tunnistaa ja että ne mallit voidaan luokitella erilaisiin mallityyppeihin. Miten asiakas toimii, mikä vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä ja päätöksiinsä. Käyttäytymismallit ovat yleensä pysyviä ja perustuvat yksilön kokonaisvaltaiseen käytöstapaan. Olennaista on saada nämä käyttäytymismalli todennettua yrityksen liiketoimintamallissa. (Heinonen ym. 2010.)

Arvon muodostumisen näkökanta eroaa asiakaskeskeisessä ajattelussa tuote- ja palvelukeskeisistä näkökulmista. Asiakaskeskeisen ajattelun näkökulmasta arvon muodostuminen ei välttämättä ole aktiivinen prosessi, joka syntyy vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Vaan se on asiakkaan elämänmittainen prosessi ja henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, asenteet ja arvot. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 6-11.)

#### 2.4 Arvon muodostuminen julkisissa palveluissa

Julkisten palveluiden arvon muodostus pohjautuu monelta osin samoihin teemoihin kuin yksityisellä sektorilla. Grönroosin (2009, 25-26) mukaan asiakkaat eivät osta tuotetta tai palvelua, vaan sen tuottamaa hyötyä, useista tekijöistä koostuvaa tarjoomaa. Asiakkaan saama arvo syntyy palvelusta, jonka hän kokee tarjooman heille tuottavan, se siis syntyy asiakkaiden arvontuottantoprosesseissa. Tuulaniemen (2016, 33) toteaa asiakkaan arvo muodostuvan käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, kuten asiakaspalvelu, tai internet. Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena, jolloin on tärkeää, että palvelun tarjoaja ymmärtää sekä

asiakaan prosessin, että oman ja asiakkaan prosessin välisen yhteyden. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksien ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Grönroos (2009, 25-26) esittää johtopäätöksen, että asiakkaat eivät etsi palveluja sinänsä, vaan etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluonti-prosessejaan.

Palvelukeskeiseen logiikkaan viitaten Vargo, Akaka ja Vaughan (2017) esittävät palveluiden kautta ja erilaisissa palveluekosysteemeissä tuotettavan arvon ominaisuuksiksi kokemuksellisuuden (engl. phenomenological), yhteisöllisyyden tuottaminen (engl. co-created), moniulotteisuus (engl. multidimensional) ja syntyminen emergentisti eli toiminnan kautta (engl. emergent). Tarkemmin sanottuna;

- a) Julkinen arvo on kokemuksellista eli eri toimijat kokevat sen eri tavoin erilaisissa palveluekosysteemeissä ja eri yhteyksissä.
- b) Julkinen arvo on yhdessä tuotettua eli se syntyy julkisten palvelutuottajien, kansalaisten, yritysten sekä muiden ryhmien yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen tuloksena.
- c) Julkinen arvo on moniulotteista eli se rakentuu yksilöllisistä tarpeista ja toiveista, yhteisöllisistä normeista, teknologisista mahdollisuuksista sekä kulttuurisesta arvomaailmasta tai hyväksynnästä.
- d) Julkinen arvo on emergenttiä eli sitä ei voi määrittellä etukäteen, vaan se syntyy vasta toimijoiden ja palvelujärjestelmän välisessä suhteessa, palvelutoiminnan tuloksena.

Erona julkisen ja yksityisen sektorin arvo muodostuksessa on, että julkisen sektorin palvelun täytyy tuottaa samanaikaisesti arvoa useille toimijaryhmille (Lehtonen & Tuominen 2011, 248), siinä missä yksityisellä sektorilla arvo muodostuu nimenomaan asiakkaalle. Eljala ja Luoto (2019, 77) kirjoittavat, että arvo ei synny tyhjiössä ja ainoastaan yritykselle, vaan lopulta kyse on aina arvon tuottamisesta yrityksen omistajien lisäksi asiakkaalle, muille sidosryhmille ja laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalle. Tämä tulisi myös huomioida palvelutarjooman kehittämisessä. Haastetta lisää se, että palvelutarjooman elementit pitäisi olla samassa suhteessa toisiinsa, vaikka arvon muodostuu eri toimijoille eri tavalla. (Lehtonen & Tuominen 2011, 248.)

Yhteiskehittämisessä voidaan nähdä olevan pohjimmiltaan kysymys arvon luomisesta eli hyödyistä, joka syntyy toiminnan tuotosten ja siihen kohdistettujen uhrauksen erotuksesta. (Jalonen 2018, 308; Löytänä & Korteso 2011, luku 2.3.) Jalosen (2018, 308) mukaan karkeasti voi ilmaista, että yhteiskehittämisen arvo voi ilmetä yksilöiden ja yhteisöjen tarpeiden tyydyttämisenä, yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnin lisääntymisenä sekä yksilöiden ja yhteisöjen kyvykkyyksien kasvamisena. Haasteena tässä on se, että yhteiskehittämisen viitekehyksessä arvoa ei nähdä palveluun sidottavana ominaisuutena, vaan arvo syntyy nimenomaan

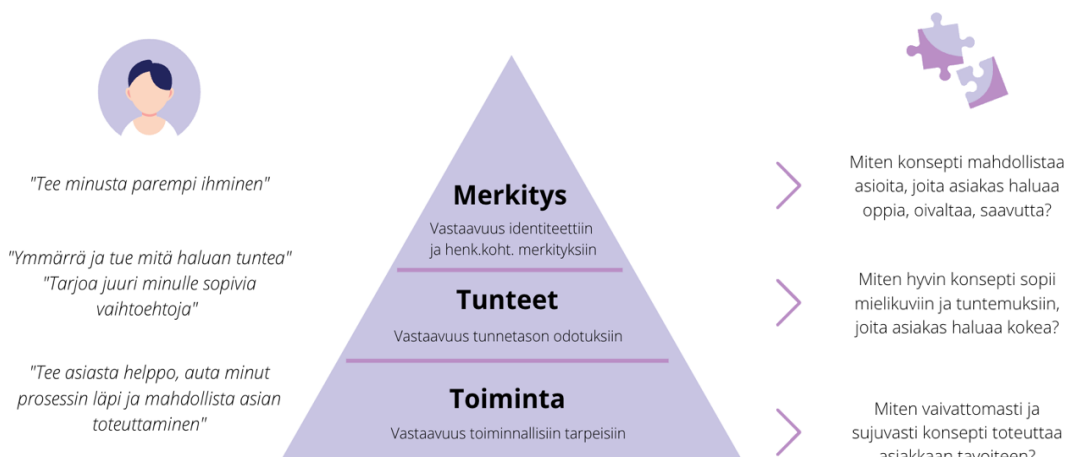
kansalaisten ja palveluntarjoajien vuorovaikutuksessa syntyvänä kokemuksena. Mitä paremmin kokemus tukee kansalaisten tarpeita, odotuksia ja toiveita, sitä arvokkaammaksi palvelu koetaan.

Jotta ymmärtäisi arvon muodostusta, tulisi kysyä - ja vastata - arvo kysymykseen: mitä henkilö voi tehdä käytettyään/hankittuaan tämän tuotteen/palvelun, mitä hän ei voinut tehdä ennen kuin oli käyttänyt/hankkinut tämän tuotteen/palvelun (Kolko 2014, 117). Lehtonen ja Tuominen (2011, 247) pitävät merkittävänä kysymyksenä, minkä luonteista on se arvo, jota käyttäjä saa ja mikä on arvon lähde jokaiselle palvelun toimijalle.

Tuulaniemen (2016, 281) mukaan julkisella sektorilla arvoa syntyy toimivista palveluista ja ihmiselämää helpottavista ratkaisuista. Hän huomauttaa, että on tärkeää huomioida julkisyhteisön rakentavan arvoa nimenomaan palveluilla ja ratkaisuilla. Valtio ja kunnat ovat vastuussa laadukkaista, ensiluokkaisista palveluista.

#### 2.4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (engl. customer experience) termi yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa. Löytänä ja Kortesus (2011, luku 1.1) ovat määritelleet asiakaskokemuksen tarkoittava on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Filenius (2015, 12-13) pitää tätä määritelmää onnistuneena ja kattavana, mutta myös joustavana. Hänen mukaansa, on tärkeä ymmärtää, että kysymys on kokonaisuudesta ja että kokemus on aina yksilöllinen. Löytänä ja Kortesus (2011, luku 1.1) korostavatkin, että määritelmästä on keskeistä huomata, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Tämä ei ole siis rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tuulaniemen (2016, 74) mukaan erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjoaman.



Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Tuulaniemi 2016, 75)

Arvon muodostumisen pyramidi kuvaa asiakaskokemuksen tasoja kuten kuviossa 2 on esitetty. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen:

- Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta.
- Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Esimerkiksi kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja.
- Merkitystaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2016, 74-75.)

Kansalaisasiakkaiden odotukset asiakaskokemuksille Löytänän ja Kortesuon (2011, luku 4.1.) mukaan hyvin samankaltaisia kuin yksityisellä sektorilla. Toimintaa vastaa tarpeiden kuunteleminen ja ymmärtäminen sekä erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen löytyminen. Tunnetasolla huomioitava esimerkiksi kunnioittava ja tasavertainen kohtelu, luotettavuus ja läpinäkyvyys sekä vastineen saaminen verorahoille ja tiedon saaminen verorahojen käytöstä.

Kuten todettu, asiakaskokemus on aina yksilöllinen, tunteet ja mielikuvat on absoluuttisesti kiistattomia yksilön näkökulmasta. Fileniuksen (2015, 13) mukaan tähän näkökulmaan vaikuttavat muun muassa asiakkaan osaaminen ja asenne. Osaamisen merkitys korostuu digitaalisissa palveluissa, koska ne edellyttävät teknisten laitteiden hallintaa palvelun käyttämiseksi. Asenne yritystä ja palveluja kohtaan on monitahoinen asia. Epäröivä ja negatiivinen asenne ei anna hyvää lähtökohtaa onnistuneelle asiakaskokemukselle, esimerkiksi viranomaisen palveluissa edelliset kokemukset voivat vaikuttaa haitallisesti, jos on aiemmin ollut hankaluuksia kyseisen tahon kanssa. Löytönä ja Kortesus (2011, luku 3.13) viittaavat juridisen kielen haasteeseen asiakaskokemuksessa. Usein kieli- ja termit ovat niin vaikeaselkoisia, että asiakkaiden on vaikea ymmärtää niitä. Fileniuksen (2015, 14) mukaan, suurin haaste digitaalisen palvelukokemuksen kehittämisessä on saada se sellaiseksi, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja jättää jälkeensä positiivisen mielikuvan.

#### 2.4.2 Asiakasymmärrys kehittämisen lähtökohtana

Asiakasymmärrys on Arantolan ja Simonen (2009, 35) mukaan jalostettua asiakastietoa (=eri lähteistä ja eri keinoin kerättyä informaatiota, joka kuvaa asiakkaita), jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena. Asiakaslähtöisyys edellyttääkin ensinnäkin sitä, että organisaatiolla on systemaattista tietoa palvelun käyttäjän palvelujen käyttämisen profiilista

ja mieltymyksistä. Merkityksellistä on, että palvelun käyttäjää koskeva tieto on sekä menneeseen, että tulevaan katsovaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 156.)

Lehtonen & Tuominen (2011, 227, 247) korostavat asiakkaan kuulemisen tärkeyttä, saadaakseen tietoa heidän käyttäytymismalleistaan ja näkökulmistaan. Erityisesti he korostavat miettimään:

- Kenen pitäisi hyötyä, kuka voisi hyötyä ja kuka hyötyy palvelusta?
- Kenen ääntä pitäisi kuunnella huomioiden palvelun eri elementit?
- Miten eri toimijoiden ääntä pitäisi kuunnella?

Heidän mukaansa tätä ”ääntä” voi kuunnella monella tavalla, kuten haastatteluilla, havainnoinnilla tai muilla menetelmillä (Lehtonen & Tuominen 2011, 227). Esimerkiksi palvelumuotoilussa hyödynnetään näitä menetelmiä, ja se on tullutkin suosituksi lähestymistavaksi yritysten ja julkisen sektorin siirtyessä yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun sekä niiden kohtaamien taloudellisten paineiden takia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 71).

Asiakasymmärryksen tarkoituksen mukainen rakentaminen ja sen entistä systemaattisempi hyödyntäminen edellyttävät ensinnäkin asiakkuusymmärryksen moniulotteisen luonteen hahmottamista ja asiakkaalle syntyvän arvon tunnistamista, ja toiseksi organisaatiolla pitäisi olla käsitys menetelmistä ja työkaluista, joilla asiakasymmärrystä voidaan, kerätä, siirtää, varastoida ja luoda. (Arantola & Simonen 2009, 33.) Sen mittareiden tulisi kohdistua sekä julkishallinnon että sen asiakkaiden saamiin hyötyihin. Lisäksi datan hyödyntämisen mittaaminen on tarpeen, koska suurimpia digitalisaation mahdollisuuksia on monipuolinen datan hyödyntäminen sekä julkishallinnon toimijoiden kesken että julkisen ja yksityisen sektorin välillä. (Parviainen ym. 2017, 9.)

## 2.5 Julkisten palveluiden digitalisointi ja sen haasteet

Viime vuosisadan aikana rakennetut perinteiset, hierarkkiset ja siiloutuneet valtarakenteet organisaatioissa eivät sovellu nykypäivän kompleksisten ongelmien ratkaisemiseen (Burns, Cottam, Vanstone & Winhall 2006, 8; Murray, Caulier-Grice & Mulgan 2010, 3-4). Yhteiskunnan rakenteet ja instituutiot eivät ole pystyneet vastaamaan teknologian ja yhteiskunnan nopeaan muutokseen (Murray ym. 2010, 3-4). Lisääntyvät kriisit ja poikkeustilanteet haastavat demokraattisen järjestelmän kykyä toimia ja ohjata yhteiskunnallista kehitystä (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 17). Yhteen toimivuutta ja sujuvuutta tavoittelevassa yhteiskunnassa ei voida keskittyä vain yksittäisten palveluiden ja niitä koskevan erityislainsäädännön kehittämiseen, vaan samalla on kehitettävä yhtäaikaista ja verkostoyhteisyydessä lainsäädäntöä yleisesti, toimintapajoja sekä taustalla olevaa digitaalista infrastruktuuria. (Digihumus 2022, 4.)

Digitalisaatiossa on kyse yhteiskunnallisista prosesseista, joissa hyödynnetään teknologisen kehityksen uusia mahdollisuuksia. Se luo puitteet muutokselle ja haastaa kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintamalleja ja luomaan ne uusiksi, toimivammiksi ja joustavammiksi, lähtökohtana asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, mieluummin etupainotteisesti. (Neittaanmäki, Lehto & Savonen 2021, 9, 11; Parviainen ym. 2017, 12; Osborne 2021, 1.) Vaikka digitalisaatio usein liitetään vahvasti teknologiaan ja tieto- ja viestintäteknologian ratkaisuihin, on se pääasiassa toimintatapojen muutosta (Digihumaus 2022, 4; Neittaanmäki ym. 2021, 9, 11.)

Julkisen hallinnon digitalisaatioon on jo vuosikymmenien ajan kohdistunut paljon odotuksia (Parviainen ym. 2017, 7). Hallitusohjelmat ovat 1990-luvun puolivälistä alkaen edistäneet sähköisiä palveluita. Digitalisaation edistyessä sen rooli on vahvistunut ja visio selkeytynyt hallituksen asettamissa tavoitteissa. (Neittaanmäki ym. 2021, 17-18.)

Vielä 2000 - luvun alussa oli Suomessa yleinen ilmapiiri julkisten palveluiden asiakaskeskeisempään muutokseen ja kehitykseen oli suhteellisen heikko. Laajassa EVA:n raportissa yhdeksi toimenpide-ehdotukseksi tähän nostettiin asiakkaan tarve viranomaisen suorituksen sijasta julkisen palvelun kehittämisen lähtökohdaksi (Ruokanen 2004, 79-80, 91). Sittemmin, esimerkiksi 2014 valtioneuvoston tekemissä päätöksissä ja strategioissa on kohdistettu kasvua edistäviä julkisia toimia ja resursseja muun muassa digitalouteen, terveysalalle ja aineettomaan arvontuontiin. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014, 19.) Vuonna 2015 hallituksen strategisessa ohjelmassa todettiin jo, että ”Suomi on ottanut tuottavuusloikan julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin ja purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa. Suomen ketterää uudistumista tuetaan luottamukseen, vuorovaikutukseen ja kokeilujen hyödyntämiseen perustuvalla johtamiskulttuurilla.” (Neittaanmäki ym. 2021, 18.)

Uusimpana näkökulmana on Valtiovarainministeriön tuottaman, Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020-luvun toimintalinjaukset. Siinä todetaan, että palvelut tulee järjestetään ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti. Tämä tarkoittaa, että ne ovat ennakoivia, tehokkaita palveluita, jotka huomioivat erilaisten ihmisten, yritysten ja organisaatioiden tarpeet ja tilanteet. Palveluja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa siten, että tunnistetaan erilaisia elämänpolkuja, -tapoja ja tilanteita, sekä huomioidaan kielelliset oikeudet. Turvataan ihmislähtöiset ja yhdenvertaiset palvelut hyödyntämällä laajasti tietoa ja digitalisaatiota, varmistuen kuitenkin saavutettavuus, ymmärrettävyys, turvallisuus, toimintavarmuus ja keskinäinen yhteen toimivuus. (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 7-8.)

Valtiovarainministeriön 2020 asettama digitalisaation edistämisen ohjelma - Digiohjelma, tukee ja kannustaa viranomaisia tuomaan palvelunsa kansalaisten ja yritysten saataville digitaalisina vuoteen 2023 mennessä. Digiohjelman tavoitteita edistetään muun muassa

lainsäädännön soveltamisella ja kehittämisellä, jotta edistettäisiin digipalvelujen ensisijaisuutta ja yhtenäistettäisiin palvelujen kehittämistä ja tarjontaa. (VM 2022.)

Palvelujen digitalisointi ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan keino saavuttaa jotain laajempaa tavoitetta, kuten tuottavuuden parantaminen, palvelun saatavuuden paraneminen, parempi palvelun laatu, kansalaisten tyytyväisyyden ja tasa-arvon paraneminen jne. Toisaalta julkishallinnon toimintojen digitalisoinnin on arvioitu tuovan suuria hyötyjä, esimerkiksi julkisen sektorin kustannusten väheneminen työn tehostumisen ja tuottavuuden kasvun kautta, kun esimerkiksi käsittelyajat nopeutuvat ja kansalaisten käynti- ja puhelinasiointi vähenee. Rahaa ja aikaa säästyy myös paperisten asiakirjojen postituksen ja arkistoinnin vähentyessä. (Parviainen ym. 2012, 15, 19.)

Tilastojen valossa Suomi on Euroopan kärkeä digitalisaatiossa, mukaan lukien esimerkiksi siirtoyhteydet, digitaalitekniikan integraatio ja julkishallinnon digitaaliset palvelut. Suomi on edelläkävijä avoimessa tieteessä sekä digitaalisessa oppimisessä ja opetuksessa. (Neittaanmäki ym. 2021, 15.) Kuitenkaan digitaalisuuden käytössä ja soveltamisessa Suomi ei kuulu maailman kärkimaihin. (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014, 10, 22, 33).

Osassa julkista sektoria digitalisaatio on totuttu näkemään ja mittaamaan lomakkeiden digitoitina, eli esimerkiksi kuinka paljon lomakkeita on saatavilla digitaalisessa muodossa (Parviainen ym. 2017, 17). Soininvaara (2009, 27) pitää suurimpana ongelmana julkisen sektorin toiminnassa sitä, ettei se ole erityisen kärkeä nykyaikaistamaan hallintoaan. Tuulaniemen (2016, 286) mukaan ongelma on, ettei julkisella puolella ole tarvittavia rakenteita eikä perinteitä muotoilun laajempaan hyödyntämiseen. Kyseessä on niin merkittävä murros monella yhteiskunnan tasolla, että voidaan todeta, että digitaalinen muutos on ollut nopeampaa, kuin asenteellinen muutos. (Parviainen ym. 2017; Neittaanmäki ym. 2021.)

Vaikka asiakasymmärrys ja asiakkaan osallistaminen palvelujen kehittämiseen on tutkimustenkin mukaan kannattavaa, asiakas konseptina ei ole saanut riittävää huomiota julkisen sektorin kontekstissa (Lehtonen & Tuominen 2011, 227). Esimerkiksi Julkishallinnon digitalisaatio - raportin selvityksen pohjalta merkittäväksi haasteeksi todettiin julkishallinnon digitalisaatiossa juuri asiakaskeskeisyyden puute (Parviainen ym. 2017, 12). Digitaalisia palveluja kehitetään yksittäisen viraston näkökulmasta sen sijaan, että huomioitaisiin asiakkaan tarve, ja verkostoyhteistyö yli hallinnon alojen ja virastojen. Haasteena sähköisten julkisten palvelujen kehittämisessä ovat johtajuuden puute, rahoitushaasteet, puutteet tarvittavissa digitaatioissa, koordinaation puute, organisaatioiden joustamattomuus ja luottamuksen puute eri hallinnonalojen välillä. (Parviainen ym. 2017, 12; Kautonen 2019, 45-46; Virtanen & Stenvall 2014, 156.)

Yksittäisten ongelmien sijaan johtamisen haasteita voisi tarkastella kokonaisvaltaisemmin, organisaation toiminnalla synnyttävän arvon tuottamisen kokonaisuutena, jossa otetaan huomioon palveluntuotannon nykytila ja erityisesti toiminnalla tavoiteltavan julkisen arvon

ominaispiireet (Kautonen 2019, 45-46). Kautosen (2019, 1) mukaan julkisten palveluiden digitalisoinnissa tulisi korostaa käytettävyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä. Lehtonen & Tuominen (2011, 229) esittävät, että kansalaiset tulisi nähdä palvelun aktiivisena kuluttajana, ja palvelun käytön eri tavat ja osallistuminen palveluun ovat merkittävässä roolissa palvelujen kehittämisessä. Digitalisaation hyödyntämistä julkisissa palveluissa ei tulisi nähdä nykyisten prosessien muuttamiseksi digitaaliseen muotoon, vaan palvelujen uudelleen suunnitteluna asiakaslähtöisesti, yli hallinnon rajojen (Parviainen ym. 2017, 17). Julkisen sektorin tuottavuutta voitaisiin lisätä hyödyntämällä uusia toimintatapoja ja teknologioita (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014, 10, 21, 33).

Julkisen sektorin tuottavuuden mittaaminen on tärkeää, mutta se on käsitteenä monimutkaisempi kuin yksityisellä sektorilla, jolloin myös sen mittaaminen on vaikeampaa. Julkisen sektorin tuottavuus mielletään työtahdin kiristymiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin laskuksi, vaikka tuottavuus on käsitteenä enemmän parempien asioiden tekemistä ja oikeiden toimintamuotojen löytämistä. (Soininvaara 2009, 8, 15). Esimerkiksi julkisten palveluiden käyttäjäkeskeisen suunnittelun panostuksen ja hyödyn kuvaamisen malleista puuttuu laajojen sidosryhmien osallistaminen. Julkisen palvelun oikeutuksen määrittelee muut tahot kuin palvelua tuottava organisaatio itse, joten on ongelmallista, ettei näitä tahoja oteta tietoisesti mukaan toiminnan arviointiin. Lisäksi panoshyötysuhteesta ja vaikuttavuudesta on nykyisellään vähäisesti empiirisesti todennettua tietoa ja käsitteellisiä esityksiä. (Kautonen 2019, 45.) Murray ym. (2010, 6) puhuvat julkisen sektorin innovaatioiden mittaamisen haasteellisuudesta, ja siitä miten niiden tulokset eivät välttämättä ole yksiselitteisiä.

Yleisesti julkisen hallinnon digitalisaation vaikutuksia tuottavuuteen on tutkittu vähän. Digitalisaatiota ja sen tavoitteita ei ole määriteltä tarkasti eikä arvioitu tai mitattu sen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Kautonen 2019, 45.) Selvitysten mukaan, onnistuneita julkisen hallinnon digitalisointi hankkeita yhdistää, että omistajuus ja johtaminen olivat selkeitä, hankkeilla oli visionäärinen veturi (monet asiat ovat lopulta henkilösidonnoisia), hankkeissa nähtiin pääasiana toimintamallin muutokset, ei esimerkiksi lomakkeiden digitointi, ja lainsäädännön uudistuksista on huolehdittu hankkeen aikana. Näissä hankkeissa oli myös löydetty hallinnonalojen/toimijoiden väliselle yhteistyölle toimivat mallit. (Parviainen ym. 2017,7, 10.)

Eri tulevaisuuden skenaarioissa on esitetty esimerkiksi, että julkisen hallinnon on paine ratkaista kestävyysvaje ja muut hallinnon kompleksiset ongelmat mahdollisimman tehokkaasti, voi johtaa siihen, että digitaalisten palvelujen kehitys perustuu enemmän hallinnollisille tarpeille, kuin asiakaslähtöisyydelle. Tämä voi johtaa siihen, että kansalaisilla ei ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa ja olla mukana digitalisaatiokehityksessä. (Digihumaus 2022, 13.) Julkiset palvelut saavat oikeutuksensa viime kädessä käyttäjiltään, joiden kokemuksilla tulisi nähdä arvoa myös digitalisoituvan yhteiskunnan päätöksenteossa. Käyttäjien mielipide on



tärkeä mittari, joka kertoo, onko tarkoitus ja tavoitteet saavutettu, ja miten uudistaa palveluprosesseja ja palvelujen sisältöjä. (Virtanen & Stenvall 2014, 162-163.)

## 2.6 Tietoperustan yhteenveto

Kehittämistyön toimeksianto koski edunvalvontavaltuutusprosessia, joka on julkisen sektorin tuottama palvelu. Toimeksiantoon liittyen tietoperustassa määriteltiin ensin palvelu, jossa yleensä korostuu se, että se ratkaisee asiakkaan ongelman, on prosessi, joka koetaan ja jossa on merkittävää ihmisten välinen vuorovaikutus. Julkisen sektorin palvelu eroaa yksityisen sektorin tuottamasta palvelusta siinä, että tyypillisesti julkinen palvelu tähtää tuottojen sijasta tehokkuuteen ja palvelun tulee tuottaa arvoa usealla toimijalle.

Palvelun toimijat tunnustetaan eri tavalla kuin yksityisellä puolella. Asiakassuhde on pakotettu, sillä usein palvelulle ei ole vaihtoehtoja. Julkisen sektorin organisaatiot ovat erillään toisistaan, ja yksityisyyden suojan merkitys on korostunut. Toimintaympäristö ja poliittinen päätöksenteko ohjaa vahvasti julkisten palveluiden kehitystä, jonka vaikutus korostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa, sillä sen kehittämisen mahdollisuuksia säätelee vahvasti lainsäädännölliset tekijät.

Julkisella sektorilla asiakas on perinteisesti totuttu näkemään passiivisena kansalaisena, joka käyttää tarvittaessa tarjottua palvelua. Väestön ikäntymisen, digitalisaation ja muiden kompleksisten muutostekijöiden takia edunvalvontavaltuutus palvelun kysyntä kasvaa tulevaisuudessa, eikä nykyinen prosessi välttämättä vastaa kasvavan kysynnän tarpeeseen ja palvelun käyttäjien nykyvaatimuksiin. Yksityiseltä sektorilta on vuosikymmenien saatossa omakuttu palvelu- ja asiakaslähtöisempiä tapoja kehittää julkisia palveluita. Nykyisissä valtion hallinnon asettamissa digitalisaatiota edistävässä strategioissa suuntaudutaan entistä enemmän yhteiskehittämistä ja asiakaskeskeisyyttä korostavaan malliin. Tämä näkyy myös DVV toiminnassa, sillä se pyrkii tuomaan asiakasta huomioivaa tekijöitä osaksi palveluiden kehittämistä.

Asiakas tulisi nähdä kokonaisuutena, ja asiakaskeskeisen ajattelumallin mukaan hänen koko ”maailmansa” tulisi huomioida asiakaskeskeisessä kehittämisessä. Asiakaskeskeisen ajattelun ydin on asiakasymmärrys, jonka kiteyttäminen on tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite. Ajatellaan, että jokainen asiakas noudattaa omalaistaan toimintamallia, joka on mahdollista tunnistaa ja että ne mallit voidaan luokitella erilaisiin mallityyppeihin. Organisaation tulisi tietää miten asiakas toimii, mikä vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä ja päätöksiinsä.

Asiakaskeskeinen ajattelu vaatii julkisen palvelun prosesseilta osaavaa johtamista, läpinäkyvyyttä ja luottamusta, joka haastaa byrokraattista ja kankeaa organisaatiomallia. Julkinen palvelulogiikka tuo näkökulmaa, joka ymmärtää julkisen palvelun nimenomaan palveluna, ja tukee tämän ymmärryksen vaikutuksia suunnitteluun, toimittamiseen ja johtamiseen. Julkisen

palvelulogiikan arvo perustuu yhteisluomiseen ja yhteiskehittämiseen. Arvon muodostuksen näkökulmasta kansalaiset ja heidän kokemuksensa ja odotuksensa tulisi olla keskiössä kaikissa palvelun vaiheissa. Kansalaisen - asiakkaan - osallistuminen palveluprosessiin kehittää koko palvelua, sillä asiakas ei saa arvoa pelkästään lopputuloksesta, vaan koko palveluprosessista. Kehittämistyön tuloksena halutaan ymmärtää juuri tätä palveluprosessin kokonaisuutta.

DVV:n tavoitteena on sujuva Suomi, ja nimikin viittaa sähköisiin palveluihin. Julkisen sektorin digitalisaation edistämiseen on pyritty jo vuosikymmeniä. Lainsäädäntö ja hallitustoimet ovat verkkaisesti edistäneet digitalisaation mahdollisuuksia, joita nopeasti muuttuva yhteiskunta ja kansalaiset vaativat. Muutokseen vaadittu osaaminen ja joustavuus sekä johtamistaito sekä lainsäädännölliset haasteet ovat tämä julkisen sektorin digitalisaation keskeisimpiä kehityksen haasteita. Tehokkaampaan ja hyötyjä korostavaan malliin päästään kun, asiakaskeskeinen johtaminen lähtee ylhäältä päin, kehitystyötä tehdään yli verkostorajojen ja kansalaiset osallistuvat kehittämistyöhön. Onnistuneissa digitaalisointihankkeissa korostuu kokonaisvaltainen toimintamallin muutos.

### 3 Kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään tapaustutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät. Kehittämistyön lähestymistapaa kuvaa tapaustutkimus, kun taas menetelmävalinnoissa on painotettu palvelumuotoilun asiakaskeskeistä ideologiaa. Ensin esitellään tapaustutkimus ja sen prosessi osana kehittämistyö tutkimuksellista lähestymistapaa. Tämän jälkeen kuvaillaan valitut tiedonkeruumenetelmät ja kerrotaan, miten niitä sovellettiin kehittämissä työssä. Ensimmäisenä menetelmänä esitellään dokumenttianalyysi, jonka kautta perehdyttiin edunvalvontavaltuutukseen ja sen nykytilaan. Sitten kuvataan haastattelua menetelmänä, ja kuinka sitä sovellettiin tässä työssä. Lopuksi kerrotaan aineiston analysoinnista ja miten se toteutettiin sekä mitä menetelmiä siinä sovellettiin.

Kehittämistyön toimeksiantaja on Digi- ja väestötietovirasto, DVV. Tapaustutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä valtuutetun arvon muodostumisesta edunvalvontavaltuutusprosessissa, ymmärtää sen nykytilaa ja antaa niiden pohjalta kehitysehdotuksia, miten arvon muodostusta voidaan parhaiten tukea. Kehittämissä työssä tutkitaan valtuutetun arvon muodostumista sekä asiakaskokemusta. Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään, miten arvo muodostuu valtuutetulle edunvalvontavaltuutusprosessissa sekä minkälaisia haasteita ja tarpeita valtuutetulla on nykyisessä prosessissa.

Kehittämiskysymykset kysyvät: miten valtuutetun arvo muodostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa, miten tätä arvon muodostumista voidaan tukea ja miten digitalisaatiota voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessissa, että se tukisi valtuutetun arvon muodostusta.

Kuten Ojasalo ym. (2020, 19) toteavat, tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa erilaisista konkreettisista ja käytäntöön nojautuvista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja, enemmän kuin tuottaa uutta teoriaa kuten teellisessä tutkimuksessa.

Tämä kehittämistyön tuloksena halutaan esitellä valtuutetun arvon muodostus ja asiakaskokeemus sekä niihin vaikuttavat tekijät, mikä kiteytetään ja visualisoidaan valtuutetun arvolu-pauskartaksi, asiakaspalvelupoluksi sekä palveluprosessi kuvaukseksi. Valitut menetelmät tarjoavat visuaalisuutensa kautta helposti lähestyttävän ja hyödynnettävän pohjan asiakaskeskeiselle kehittämiselle. Asiakasymmärryksen ja nykytilan tarkastelun pohjalta luodaan suunnitelluajurit, mitä DVV voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessin asiakaskeskeisessä kehittämisessä, pohjana tulevissa holhustoimen kehityshankkeissa sekä esimerkkinä sisäisessä kehittämistyössä asiakaskeskeisten menetelmien hyödyntämisestä julkisten palveluiden kehittämisessä.

### 3.1 Tapaustutkimuksellinen kehittämistyö

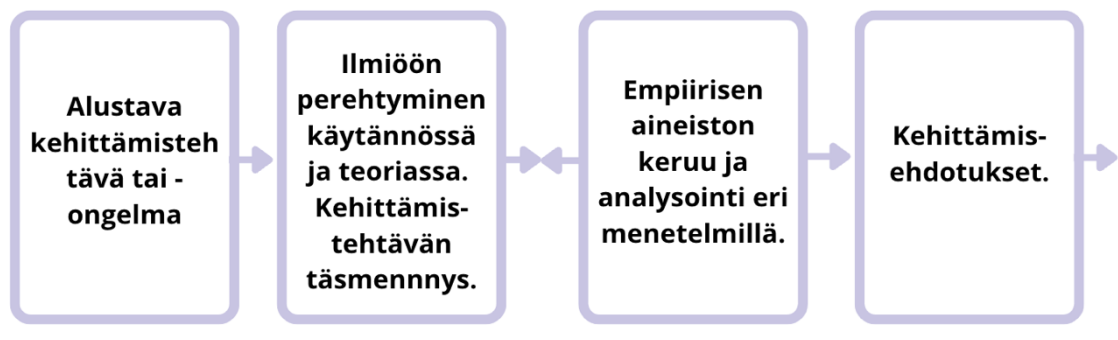
Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valikoitui tapaus-tutkimus (engl. case study), koska se soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2020, 52-53; Laine ym. 2008, 9-10.)

Erikssonin ja Koistisen (2014, 1) mukaan tapaustutkimuksessa keskeistä on juuri tutkittava ”tapaus” tai ”tapaukset”, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. He lähtevät siitä, että tapauskeskeisyys tutkimusasetelmassa on se joka, erottaa tapaustutkimuksen muista tutkimuksellisista lähestymistavoista. Yin (2009, 2) toteaa että, tapaustutkimus sopii hyvin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, kun tutkimuskysymyksissä kysytään ”miten” tai ”miksi”, tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on nykyilmiö aidossa kontekstissa.

Tämä tuki tapaustutkimuksen valintaa kehittämistyön tutkimusstrategiaksi, sillä tutkimuskysymykset kysyvät ”miten” ja tutkimuksen kohteena eli tapauksena on yksi organisaatio, jonka tuottamaa yhtä palvelua eli ilmiötä pyritään selittämään ja kuvaamaan. Kehittämistyössä haluttiin syvällisesti ymmärtää, miten valtuutetun arvon muodostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa, ja tämän pohjalta antaa DVV:lle jatkokehitysehdotuksia, jota se voi hyödyntää prosessin kehittämisessä. Tässä tapauksessa tutkijalla ei ollut kontrollia tapahtumiin, vaan hän

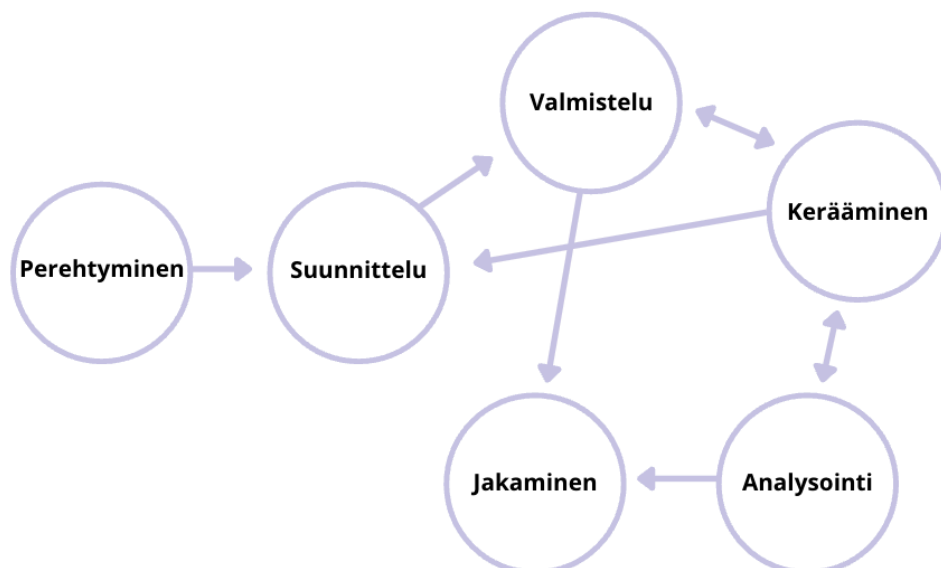
tutki jo tapahtuneita prosesseja. Aiempaa empiiristä tutkimusta aiheesta ei ole tehty ja tutkimuskohde, edunvalvontavaltuutetun arvon muodostuminen, on aito nykyilmiö aidossa, edunvalvontavaltuutusprosessi, kontekstissa.

Ojasalo ym. (2020, 54) kuvaa tapaustutkimuksen prosessin nelivaiheisena (kuvio 3), jossa 1) tutkijalla on ensin alustava kehittämistehtävä tai -ongelma, 2) ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa ja kehittämistehtävä täsmennyy, 3) suoritetaan empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä ja 4) luodaan kehittämissuhteet ja -malli.



Kuvio 3: Tapaustutkimuksen vaiheet Ojasaloa ym. (2020, 54) mukailleen

Kun taas Yinin (2009) mukaan prosessi on 6 osainen (kuvio 4), sisältäen perehtymisen (engl. plan), suunnittelun (engl. design), valmistelun (engl. prepare), keräämisen (engl. collect), analysoinnin (engl. analyze) ja jakamisen (engl. share).



Kuvio 4: Tapaustutkimuksen vaiheet Yiniä (2009) mukailleen

Ojasalon ym. (2020, 54) mukaan tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle tutkitavasta tapauksesta eikä pelkästään teorioista. Usein on niin, että aiheeseen pitää ensin

perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä on todellinen kehittämistehtävä. Toisin kuin yleensä tapaustutkimuksessa (Ojasalo ym. 2020, 54), opinnäytetyöntekijällä ei ollut aiempaa tietoa ilmiöstä, eikä näin ollen pystynyt alustavaa kehittämistehtävän määrittelyä tekemään. Toisaalta, kuten Eriksson ja Koistinen (2014, 29) esittävät, tämä mahdollisti sen, että kehittämistyön tekijä teki tutkimustaan ennakkoluulottomasti ja ryntäämättä johtopäätöksiin liian aikaisin.

Erikssonin ja Koistisen (2018, 23) kertovat, että hyvät tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta ja analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätösten muotoilua ja tutkimusraportin kirjoittamista, joskin on tavanomaista että, tutkimuskysymys muuttuu ja erityisesti tarkentuu tutkimusprosessin edetessä. Alustavan tutkimuskysymyksen määrittely Yin (2014, 1, 55) mukaan tärkein askel koko tutkimuksen aloittamisessa, ja jos tutkimuskysymys muuttuu, tulisi myös tutkimus aloittaa uudestaan tekemällä uusi tutkimussuunnitelma.

Kehittämistyön alustavat tutkimuskysymykset liittyivät valtuutetun asiakaskokemuksen ymmärtämiseen ja miten sitä voitaisiin kehittää. Iteratiivisen prosessin myötä, kehittämistyön lopulliseksi tutkimusongelmaksi kiteytyi: miten arvo muodostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa? Alustavat tutkimuskysymykset uudelleen muotoiltiin hankitun tiedon myötä, mutta ne eivät kehittämistyön tekijän tulkinnan mukaan muuttuneet niin paljoa, että tutkimussuunnitelmaa olisi pitänyt muuttaa. Kehittämiskysymyksiksi muodostui: miten valtuutetun arvo muodostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa, miten tätä arvon muodostumista voidaan tukea ja miten digitalisaatiota voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessissa, että se tukisi valtuutetun arvon muodostusta?

Jo alustavatkin tutkimuskysymykset ohjasivat aiheeseen perehtymistä. Aiheeseen perehtyminen ja syvemmän ymmärryksen hankkiminen lähti liikkeelle dokumenttianalyysistä, jonka avulla haluttiin luoda selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Ojasalo ym. 2020, 136). Laineen ym. (2008, 10) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista se, että pyritään selvittämään jotakin, mikä ei entuudestaan ole tiedossa mutta joka vaatii lisävalaisua.

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä (Laine ym. 2008, 10), ja vaikka tämän kehittämistyön sidosryhmä on verrattain suppea, vaikuttaa sen aiheeseen vahvasti esimerkiksi hallinto (mm. Valtiovarainministeriö) ja lainsäädäntö (Oikeusministeriö), joten aihe kokonaisuudessaan on hyvinkin laaja ja kompleksinen. Yhteiskunnallinen konteksti on Häikiön ja Niemimaan (2008, 42) mukaan osa tapaustutkimuksen erityisyyttä.

Eriksson ja Koistinen (2014, 6) muistuttavat, että vaikka tapausta rakennetaan tutkimuksen kuluessa, on tutkimuksen alkuvaiheessa syytä miettiä, minkä laajuista kokonaisuutta on mahdollista tutkia yhdessä tutkimushankkeessa. Kehittämistehtävän rajaaminen olikin haastavaa,

sillä edunvalvontavaltuutuksen kokonaisuuteen liittyä julkisen sektorin kehittämiseen liittyviä tekijöitä ja merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita. Toisaalta opinnäytetyön tekijä halusi saada mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen aiheesta, jotta ymmärtäisi kehittämistehdävää ja sen toivottua tavoitetta niin hyvin kuin mahdollista.

Kuten esitetyistä tapaustutkimuksen vaihteista voi huomata, usein tutkimuksen tekeminen on monimuotoinen ja iteratiivinen prosessi, eikä se välttämättä etene lineaarisesti suunnitelman mukaan (Eriksson & Koistinen 2014, 22). Näin tapahtui myös tässä kehittämistyössä. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin kehittämistyön tutkimuksen eri vaiheista soveltaen Ojasalon ym. (2020) ja Yinin (2009) tapaustutkimusprosessin vaiheita.

### 3.2 Kehittämistyön menetelmät ja niiden soveltaminen

Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto ovat yleisesti käytössä olevia laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tapaustutkimuksessa on yleistä käyttää monenlaisia aineistoja ja aiheistolähteitä, ja niitä käytetään myös rinnakkain (Eriksson & Koistinen 2018, 30).

Tässä tapaustutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimusmenetelminä käytettiin dokumentti-analyysiä ja haastatteluita, jotka sopivat kehittämistehtävässä huomioituun palvelumuotoilun asiakaskeskeiseen ideologiaan, koska toimeksiantajalla oli tavoitteena kasvattaa asiakasymmärrystä edunvalvontavaltuutetusta. Ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista on palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita (Tuulaniemi 2016, 33). Tämä soveltui hyvin kehittämistyön tapaustutkimukselliseen lähestymistapaan, vastaamaan kehittämiskysymyksiin sekä tulosten esittämiseen.

#### **Palvelumuotoilun hyödyntäminen**

Palvelumuotoilu (engl. service design) pyrkii muotoilun keinoin varmistamaan, että palvelu tuottaa tavoitellun asiakaskokemuksen (Arantola ja Simonen 2009, 10). Asiakaskokemukseen voi taas vaikuttaa asiakasymmärryksen kautta. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä, jotka tuovat palvelun käyttäjän keskiöön. Niiden avulla voidaan esimerkiksi konkretisoida aineettomia palvelukonsepteja. Menetelmien avulla voidaan yhteiskehittäen yrittää ymmärtää aihetta, jakaa siihen liittyviä kokemuksia, etsiä suuntaa kehittämistyölle tai tuottaa suunnitteluideoita ja ratkaisuja jo havaittuihin ongelmiin. Muotoiluajattelun mukaisesti menetelmät ovat visuaalisia, nopeita ja helposti suoritettavia, ja niiden avulla monimutkaisia, abstraktejakin asioita voidaan tarkastella konkreettisemmin. (Ojasalo yms. 2020; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018.) Tuulaniemi (2016, 58, 283) lisää, että palvelumuotoilu tuo yhteisen kielen eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden kehittämisessä.

Asiakasymmärrystä rakennetaan tutkimalla asiakkaan arkielämän motiiveja ja tarkastelemalla hänen tarpeitaan (Tuulaniemi 2016, 142). Käytännössä tämä yleensä merkitsee käyttäjätutkimusta, jossa palveluiden asiakkaista haastatellaan tai havainnoidaan tai erilaisia työpajoja, jossa yhdessä asiakkaan asiakkaiden ja palvelutarjoajien kanssa pyritään löytämään hyviä ratkaisuja. Lisäksi palvelumuotoilussa käsitellään monimutkaisia verkostoja, systeemejä ja prosesseja visuaalisten keinojen avulla. Niiden avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva esimerkiksi palveluprosessien vaiheista ja eri toimijoista ja niiden vaikutuksista toisiinsa. (Mattelmäki 2015, 27.)

### 3.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon erilaisesta aineistosta kerättynä. Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voi olla esimerkiksi www-sivut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, raportit, valokuvat jne. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta, jotta voitaisiin tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä sen perusteella. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, sen kautta voi siis tarkastella millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2020, 136.)

Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Kehittämistehtävä määrittelee mikä analyysi tilanteeseen sopii. Sisällön erittelystä tarkoitetaan dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin, tekstin sisältöä. (Ojasalo yms. 2020, 137). Sisällön analyysi, jota tässä kehittämistyössä on sovellettu, on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.4 Aineiston analysointi. Ennen analyysia Ojasalon ym. (2020, 137) mukaan, on päätettävä, analysoidaanko ilmisältö (engl. manifest content) vai myös piilossa olevat viestit (engl. latent content).

Ojasalon ym. (2020, 137-138) mukaan, dokumentteja analysoidessa voidaan hyödyntää laadullisen tutkimuksen yleistä prosessimallia, jossa aineisto ensin kerätään ja mahdollisesti valmistellaan, sitten se pelkistetään, jonka jälkeen siitä voidaan tunnistaa toistuvia rakenteita. Sitä voidaan tulkita ja luoda erilaisia ulottuvuuksia tai sitä voidaan tarkastella kriittisesti.

#### **Dokumenttianalyysi tässä kehittämistyössä**

Tässä kehittämistyössä dokumenttianalyysiä on sovellettu Ojasalon ym. (2020, 137-138) viittaamalla tavalla, jossa aineisto ensin kerättiin ja sitten pelkistettiin. Lisäksi aineistosta toistuvia rakenteita tunnistettiin pohjaamalla niitä haastatteluiden analyysiin ja tuloksiin. Kappaleissa 3.2.2 Edunvalvontavaltuutus ja 3.2.3 Edunvalvontavaltuutuksen nykytila, esitellään dokumenttianalyysin tuloksena syntynyt kuvaus aiheesta.

Ojasalon ym. (2020, 56) mukaan palvelua kehitettäessä on tärkeää hahmottaa palvelun nykytila, ja yksi keino nykytilan ja kriittisten vaiheiden määrittelyssä on palveluprosessin kuvaaminen. Tapaustutkimuksellisen kehittämistyö alkoi edunvalvontavaltuutuksen nykytilan kartoituksella ja laajemman kontekstin ymmärtämisellä. Nykytilaa kartoitettiin keräämällä aineistoa DVV:n omien kotisivujen, kirjallisuuden, muiden sähköisten lähteiden sekä aihetta sivua vien pro gradu - ja väitöskirjatöiden kautta.

DVV:n kotisivuihin perehdyttiin 02-08/2022 välisenä aikana. Kotisivuilla perehdyttiin DVV:n tarjoamaan tietoon holhustoimesta ja edunvalvonnasta, edunvalvontavaltuutus prosessista ja siihen liittyvistä yksityiskohdista. Lisäksi EVV:ta tarkasteltiin niin lakipykälien kuin oikeusministeriön työryhmämietintöjen kautta, jotta ymmärrettiin EVV:n hallinnollisia ja lainsäädännöllisiä näkökulmia.

Väestön ikääntyessä ikääntymiseen ja sen ennakointiin liittyvää dokumentaatiota on saatavilla runsaasti, esimerkiksi Mäki-Petäjä-Leinonen (2013) kirjoittanut kattavasti ikääntymisen ennakoinnista. Myös eri järjestöt tarjoavat runsaasti materiaalia liittyen EVV:n, esimerkiksi Edunvalvontavaltuutus Ry, Vanhustyön keskusliitto, ja niiden tuottamat materiaalit. Lehdistä kuitenkin Helsingin Sanomat löytyi artikkeleita ja mielipidekirjoituksia viime vuosilta, jotka käsittelevät edunvalvontavaltuutusta tai kokemuksia siitä. Kuopanportin (2018) oppaassa edunvalvontavaltuutusta on käsitelty arkikielellä.

Aiheeseen liittyvää tutkimusta löytyi Joentakasen (2018) ja Tiensuun (2016) pro-gradu tutkielmista, missä valtuuttajan itsemääräämisoikeutta on tutkittu tarkemmin sekä Kauttosen (2019) väitöskirjatyöstä, jossa tarkasteltiin käyttäjakeskeisen suunnittelun johtamista julkisten digitaalisten palvelujen kehittämisessä.

Seuraavissa kappaleissa avataan EVV prosessia ja sen nykytilaa. Dokumenttianalyysin kriittisen tarkastelun tulokset kerrotaan luvussa 4.1 Dokumenttianalyysin havainnot.

### 3.2.2 Edunvalvontavaltuutus

Edunvalvontavaltuutus pohjautuu edunvalvontaan. Sen takia nykytilan kartoitus alettiin tutustumalla edunvalvontaan ja holhustoimeen yleisesti. Tätä ymmärrystä vasten alettiin paneutumaan tarkemmin edunvalvontavaltuutuksen syntyyn ja prosessin eri vaiheisiin.

#### **Edunvalvonta, EV**

Holhustoimen (laki holhustoimesta 442/1999) tarkoituksena on valvoa niiden henkilöiden etua ja oikeutta, jotka eivät vajaavaltaisuuden, sairauden, poissaolon tai muun syyn vuoksi voi itse pitää huolta taloudellisista asioistaan. Viranomaisen määräyksestä henkilölle voidaan määrätä edunvalvoja. (Finlex 2022a.) EV on viimesijaisin keino asioiden järjestämiseksi, jossa yksilön itsemääräämisoikeuteen puututaan huomattavasti (Joentakanen 2018, 25).



Edunvalvojan tehtävässä päämiehen edut ja hyvinvointi tulee asettaa aina ensisijalle ja päämiehellä on oikeus saada tunteensa ja toiveensa huomioituksi. Päämiehen itsemääräämisoikeuteen kuuluu, että edunvalvoja tehtäviään hoitaessaan selvittää päämiehensä mielipiteet asian hoidosta ja arvioi päämiehen oman tahdon merkityksen tehdessään ratkaisun. (Yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmä 2020, 17.)

Edunvalvojana voi toimia yleinen tai yksityinen edunvalvoja, joka toimii aina viranomais määräyksen mukaan. Tavallisesti yleinen edunvalvoja on valtion virkamies, joka toimii edunvalvontatoimistoissa (Oikeusapu- ja edunvalvontapiirit 2020a). Yleiset edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit hoitavat edunvalvontatoimistoissa asiakkaiden asioita DVV:n tai tuomioistuimen antaman päätöksen mukaisesti (Oikeusapu- ja edunvalvontapiirit 2020b), kun henkilöllä ei ole esittää tehtävään sopivaa/halukasta läheistä tai kun asioiden hoidon puolueettomuus ja riippumattomuus edellyttää ulkopuolisen yleisen edunvalvojan määräämistä (DVV 2022a). Tehtävät koskevat pääsääntöisesti taloudellisia asioita (Oikeusapu- ja edunvalvontapiirit 2020b).

Yksityisenä edunvalvojana voi taas toimia täysi ikäinen henkilö, joka on lain mukaan tehtävään sopiva ja suostunut toimimaan tehtävässä. Yksityishenkilön sopivuus edunvalvontaan arvioidaan tapauskohtaisesti. Arvioinnissa huomioidaan esim. henkilön taito sekä tehtävän laajuus. On tärkeää, että edunvalvoja tulee hyvin toimeen edunvalvottavan kanssa ja pystyy valvomaan tämän etua riippumattomasti ja puolueettomasti, usein yksityisenä edunvalvojana toimii läheinen ihminen, vaikkakaan edunvalvojan ei välttämättä tarvitse olla sukulainen. Sopivuuden arvioinnissa korostuu myös edunvalvojaksi määrättävän kyky ja mahdollisuudet luotamukselliseen vuorovaikutukseen päämiehensä kanssa. Edunvalvojan on pystyttävä toimimaan päämiehensä edun mukaisesti muiden läheisten intresseistä tai mahdollisesta painostuksesta huolimatta. (DVV 2022a.)

Edunvalvontapalvelujen tarve on kasvanut vuosi vuodelta. Kun toiminta siirtyi kunnilta valtiolle vuonna 2009, päämiehiä oli noin 33 600. Vuoden 2019 lopussa yleisillä edunvalvojilla oli jo yhteensä lähes 43 000 päämiestä. Valtion edunvalvontatoimistot tuottavat palveluista itse noin 90 %. (Yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmä 2020, 9.)

### **Edunvalvontavaltuutus edunvalvonnan vaihtoehtona**

Edunvalvontaa haluttiin uudistaa, sillä aiempi lainsäädäntö ja käytäntö eivät tukeneet kansalaisten ennakoivaa tulevaisuuden suunnittelua tai oman tahdon ilmaisua. Myös kansainvälinen kehitys esimerkiksi muissa Pohjoismaissa sekä Euroopan neuvoston suositus, tukivat valtuutusta edunvalvonnan vaihtoehtona. Oikeusministeriö asetti marraskuussa 2003 työryhmän valmistelemaan holhoustoimesta annetun lain uudistamista sekä tulevan toimintakyvyttömyyden varalta annettavaa valtuutusta koskevia säännöksiä. (Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmä 2004, 1, 4-8.)

Holhustoimen asiamäärät ovat jatkuvasti kasvaneet, esimerkiksi yleisten edunvalvojien päämiesten määrä yli kaksinkertaistui vuodesta 2000 vuoteen 2003 mennessä (kasvu 15 200 päämiehestä 22 200 päämieheen). Yksi syy tähän kehitykseen Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmän (2004, 4) mukaan oli muun muassa väestön vanhentuminen. Mahdollisena asiamäärien kasvua selittävänä tekijänä pidettiin myös sitä, että uudistuksen ansioista edunvalvonnan piiriin oli tullut sellaisia henkilöitä, jotka olivat aikaisemminkin olleet edunvalvonnan tarpeessa, mutta joille ei ollut määrätty uskottua miestä. Myös muita selittäviä tekijöitä pidettiin mahdollisena. (Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmä 2004, 3-4.)

Aiempi lainsäädäntö ei tarjonnut käytännössä riittäviä keinoja sen edistämiseksi, että ihmiset itse ennakoisivat mahdollista tulevaa toimintakyvyttömyyttään ja antaisivat määräyksiä sen varalta. Holhustoimesta annetussa laissa tosin helpotettiin ihmisten pääsyä edunvalvonnan piiriin tapauksissa, joissa asianomainen tilanteensa vielä ymmärtäen pyytää päästä edunvalvontaan, ja näissä tapauksissa asia voitiin ratkaista maistraatissa yksinkertaisemmassa menettelyssä. Tämä sääntely ei kuitenkaan tarjonnut mahdollisuutta siihen, että asianomainen voi hyvissä ajoin etukäteen varautua toimintakykynsä heikentymiseen, sillä edunvalvojan määrääminen edellyttää sitä, että edunvalvonnan tarve on määräämisen ajankohtana jo olemassa. Myöskään muut asiaan liittyvät lait ja valtuutukset eivät tarjonneet toimintakykynsä menettäneelle päämiehelle turvaa, sillä valtuutettu jäi ilman valvontaa. (Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmä 2004, 9-10.)

Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmä (2004, 10) esitti muun muassa näitä syitä tarpeena kehittää lainsäädäntöä siten, että parannetaan ihmisten mahdollisuutta varautua etukäteen toimintakykynsä heikkenemiseen. Näin lisättäisiin ihmisten mahdollisuuksia itsemääräämiseen ja vähennetään tilanteita, joissa edunvalvojan määrääminen käy välttämättömäksi. Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmän mietinnössä (2004,10) todettiin myös, että vaihtoehtojen kehittämistä edunvalvonnalle puoltavat myös yhteiskunnan voimavaroihin liittyvät syyt. Voimavarojen oikea kohdentaminen edellyttää, ettei edunvalvontaan tule henkilöitä, joiden eduista voidaan huolehtia edunvalvontaa lievemmin keinoin. Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmä (2004, 12) ehdotti säädettäväksi lakia edunvalvontavaltuutuksesta, joka olisi uusi oikeudellinen instituutio, jonka avulla valtuuttaja voisi järjestää asioidensa hoidon sen tilanteen varalta, että hän myöhemmin tulisi sairauden, henkisen toiminnan häiriintymisen tai muun vastaavan syyn vuoksi kykenemättömäksi huolehtimaan asioistaan.

### **Edunvalvontavaltuutus, EVV**

Laki edunvalvontavaltuutuksesta 648/2007 tuli voimaan 1.11.2007 (Finlex 2022). Edunvalvontavaltuutus on edunvalvontaa joustavampi ja kevyempi tapa järjestää asioiden hoito ennakoiden (DVV 2002b). Ennakoinnilla vanhustenhuollossa tarkoitetaan suunnittelemista, varautumista ja mahdollistamista (Joentakanen 2018, 10). Joentakasen (2018, 21) mukaan lainsäätäjät

pyrkii täten ikääntyviä tai mahdollisesti jo toimintakyvyltään heikentyneitä henkilöitä tulevaisuuden suunnitteluun ja oman tahdon ilmaisemiseen, ja näin vähentämään yleisen edunvalvonnan kasvavaa kuormitusta. Edunvalvontaan verrattuna edunvalvontavaltuutuksessa henkilö itse voi etukäteen järjestää asioidensa hoidon sen varalta, että hän tulee myöhemmin kykenemättömäksi hoitamaan asioitaan. (DVV 2022b; DVV 2022d.)

### **Edunvalvontavaltakirja, EVVK**

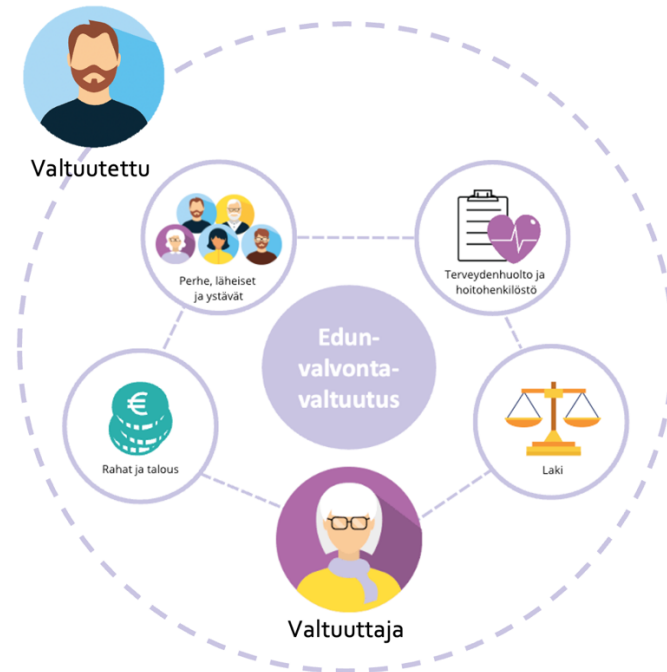
Edunvalvontavaltakirjassa valtuuttaja, nimeää oman luottohenkilönsä, valtuutetun, hoitamaan asioitaan. EEVK:n voi laatia täysi-ikäinen henkilö, joka ymmärtää valtakirjan sisällön ja merkityksen. (DVV 2022d.) Valtuuttajan pitää siis olla oikeustoimikelpoinen. Hänen toimintakykynsä voi olla lievästi alentunut, mutta hän kuitenkin kykenee päättämään yksinkertaisista ja selkeistä asioista. EVV voi näin ollen tulla voimaan välittömästäkin, yleensä kuitenkin vasta siinä vaiheessa kun, henkilö tulee täysin kykenemättömäksi hoitamaan omia asioitaan. (Joentakanen 2018, 21.)

Valtakirjan laatiminen voi yksityiskohtaisuudesta riippuen edellyttää monimutkaisempaakin suunnittelua ja usein suositellaankin osaavan juristin apua sen laadinnassa (DVV 2022c; Joentakanen 2018, 3; Edunvalvonta Ry 2022). Valtuuttaja määrittelee ne asiat, jotka EVV kattaa, esimerkiksi valtuutetun ei tarvitse tehdä vuosittain tiliä DVV:lle, ellei edunvalvontavaltakirjassa ole niin määrätty (DVV 2022b; DVV 2022c; Joentakanen 2018, 21-22). Etukäteen on syytä pohtia esimerkiksi, tarvitaanko valtuutettuja yksi vai useampi, nimettäänkö toissijainen valtuutettu sekä varavaltuutettu tai koskeeko valtuutus vain omaisuutta ja taloudellisia asioita, vai myös esimerkiksi kiinteistöjä koskevia oikeustoimia kuten myymistä sekä miten lahjoitukseen suhtaudutaan. Valtakirjaan tarvitaan kahden esteettömän todistajan allekirjoitukset, joiden täytyy olla täysi-ikäisiä ja ymmärtää todistamisen merkitys. Viitaten Joentakasen (2018, 22-23) ja Tiensuun (2016, 22, 49-51) tutkimuksiin, alan ammattilaisetkin ovat osittain eri linjoilla valtakirjan sisällön yksityiskohtaisuudesta. DVV ei anna suoria ohjeita eikä valmista pohjaa valtakirjalle (Malinen 2022).

Joentakasen (2018, 22) mukaan allekirjoitettu valtakirja annetaan valtuutetulle säilytettäväksi. Yleensä valtakirjaa säilyttää valtuuttaja tai/ja valtuutettu. Tärkeintä säilytyksessä on, että alkuperäinen valtakirja on tallessa, jos sitä tulevaisuudessa tarvitsee käyttää. (Edunvalvontavaltuutus Ry 2022.)

Yleisesti voidaan sanoa, että tavallisella valtakirjalla on mahdollista saada aikaan vastaava järjestely kuin edunvalvontavaltuutuksella ilman siihen liittyviä virallisia muotoseikkoja tai viranomaisvalvontaa. Ongelmana valtakirjassa voi kuitenkin olla, että pankit eivät välttämättä hyväksy valtakirjoja, eikä valtakirjan käytöllä ole virallista valvontaa. Esimerkiksi dementiaa sairastavan terveydentilan heiketessä, tämä ei itse kykene valvomaan valtuutetun

toimintaa. (Joentakanen 2018, 20.) EVVK:n avulla valtuutettu voi kokonaisvaltaisesti hoitaa valtuuttajan asioita, kuten kuviossa 5 on kuvattu.



Kuvio 5: Edunvalvontavaltuutuksen toimintaympäristö (mukaillen Kuopanportti 2018, 9)

### Vahvistaminen ja voimaantulo

Jos valtuuttajan toimintakyky ja itsenäisen päätöksenteko heikkenee, haetaan valtuutukselle vahvistamista. Valtuutettu hakee holhousviranomaiselta valtuutuksen vahvistamista, jolloin se vasta tulee voimaan (DVV 2022d).

*”Sillä onhan sellainenkin mahdollista, että näitä papereita ei koskaan käytännössä tarvitsikaan, jos elämänkulku oikein myönteisesti meitä täällä kohtelee.”*

Valtuuttajan ajatus, 2017 (Edunvalvontavaltuutus Ry 2022)

Hakemus tehdään hakemuslomakkeella ja mukaan liitetään alkuperäinen valtakirja, lääkärinlausunto, jossa otetaan kantaa valtuuttajan kykyyn hoitaa asioitaan sekä valtuuttajan lausuma, jos hän ymmärtää valtuutuksen merkityksen ja valtuuttajan aviopuolison lausuma, jos valtuuttaja on naimissa. Holhousviranomaisen arvio lopuksi, onko valtuutuksen vahvistamiselle esteitä ja tekee päätöksen asiasta. (DVV 2022c.) Viranomaisen arvioi objektiivisesti henkilön toimintakykyä. Jos valtuuttajan subjektiivinen näkemys on selvässä ristiriidassa objektiivisen näytön kanssa, ei sille voida antaa painoarvoa. (Joentakanen 2018, 24.)

DVV ilmoittaa käsittelevänsä hakemukset pääsääntöisesti saapumisjärjestyksessä ja pyytää lisäselvityksiä tarvittaessa. Keskimääräinen käsittelyaika on kolme kuukautta. Päätös edunvalvontavaltuutuksen vahvistamisesta maksaa 130€. (DVV 2022c.)

### **Valtuutettuna toimiminen ja sen päättymisen**

Oikean henkilön valinnalla edunvalvontavaltuutetuksi on aiempien tutkimuksien mukaan suuri merkitys valtuutuksen onnistuminen kannalta. Valtuuttajan mahdollisuus valita itse haluamansa henkilö on yksi tärkeimmistä valtuuttajan mahdollisuuksista käyttää itsemääräämisoikeuttaan. Valtuutetulle ei ole asetettu erityisiä kelpoisuusvaatimuksia, ja tällöin vastuu henkilön valinnasta onkin ainakin osittain valtuuttajan vastuulla. (Tiensuu 2016, 23-24.)

Valtuutetun ensisijainen tehtävä on pitää tunnollisesti huolta valtuuttajan oikeuksista ja hoitaa hänen asioitaan hänen parhaakseen. Nämä tehtävät käyvät ilmi EVVK:ssa, kuitenkin niin että, valtuuttajan rajat ja muu omaisuus on erillään valtuutetun omista varoista. Tilanteen salliessa kysytään valtuuttajan mielipidettä, kun tehdään tehtävään kuuluvia tärkeitä päätöksiä. Tämä on edellytyksenä vain silloin, jos valtuuttajan mielipiteen selvittäminen on mahdollisia ilman merkittävää hankaluutta ja valtuuttaja ymmärtää asian merkityksen. (DVV 2022e.)

Mahdollisimman onnistuneen edunvalvontavaltuutuksen lopputuloksen aikaansaamiseksi, valtuutetun tulisi olla henkilö, joka ensinnäkin tuntee valtuuttajan mahdollisimman hyvin, jolloin valtuuttajan asioiden hoito on mahdollista järjestää tavalla, joka vastaa parhaiten valtuuttajan EVVK:ssa ilmaisemaa tahtoa. Toiseksi, valtuutetun tulisi olla henkilö, joka kykenee huolelliseen asioiden hoitoon ja johon valtuuttajan ehdottomasti luottaa. (Tiensuu 2016, 55.)

Tiensuun (2016, 55) tutkimuksen mukaan valtuuttaja kokee useimmiten puolison tai lapsensa tuntevan heidän toiveensa ja tahtonsa parhaiten.

Tiensuu (2016, 67) toteaa tutkimuksessaan, että valtuutetun olisi jo ennakolta tutustuttava valtuutuksen merkitykseen ja sen käyttöön liittyviin käytännön seikkoihin. On hänen vastuullaan lopulta se, kuinka onnistunutta valtuutuksen käyttö on.

Valtuutettu toimii holhousviranomaisen valvonnan alla, ja hänen pitää raportoida toiminnastaan. Raportointiin kuuluu EVV 6:30 §:n mukaan omaisuusluettelo, joka valtuutetun täytyy toimittaa kolmen kuukauden sisällä valtuutuksen vahvistamisesta. Siinä tulee ilmaista luettelo valtuuttajan varoista ja veloista. (Finlex 2022; Joentakanen 2018, 25.) Muita mahdollisia raportointeja on muun muassa vuositili, kirjanpitovelvollisuus ja mahdolliset muut raportoinnit, jos niin on EVVK:ssa määrätty (DVV 2022e).

Edunvalvontavaltuutus voi päättyä eri tilanteissa;

- valtuuttaja peruuttaa valtuutuksen ennen kuin se tulee voimaan

- valtuuttaja peruuttaa valtuutuksen sen jälkeen, kun se on tullut voimaan
- valtuuttaja kuolee
- valtuutettu kuolee
- valtuuttaja ilmoittaa holhousviranomaiselle, että luopuu tehtävästään
- valtuuttajalle määrätään edunvalvoja. (DVV 2022f.)

### 3.2.3 Edunvalvontavaltuutuksen nykytila

Väestön ikääntyminen näkyy edunvalvonta- sekä edunvalvontavaltuutusasiakkuuksien kasvuna. Muita syitä tähän ovat esimerkiksi lisääntyvä liikkuvuus ja lääketieteellinen kehitys, joka mahdollistaa muun muassa muistisairauksien diagnosoinnin yhä aikaisemmassa vaiheessa. Myös varallisuuden sekä yksinasuvien ikääntyneiden henkilöiden määrän kasvu sekä perhesuhteiden muuttuminen lisäävät edunvalvonnan tarvetta. (Joentakanen 2018, 2.)

On oletettavaa, että tulevaisuudessa DVV:n kanssa asioi yhä useampi henkilö esimerkiksi edunvalvontaan liittyen. Ikärakenteen muutoksen uskotaan lupaavan kasvavaa kysyntää myös jatkossa. (DVV 2022g.) Yli 65-vuotiaiden lukumäärä (yli 1,2 miljoonaa vuonna 2020) tulee arvioiden mukaan kasvamaan Suomessa vuoteen 2070 mennessä lähes 600 000 henkilöllä (Kestilä & Martelin 2018, 30; SVT 2018). Ennusteen mukaan, että vuonna 2030 Suomen väestöstä yli 65-vuotiaiden osuus on 29,5 % ja yli 85-vuotiaiden 3,8 % (SVT 2021). Viimeisen 10 vuoden aikana edunvalvontojen määrä on kasvanut 24 % ja väestön ikääntymisen myötä kasvun odotetaan kiihtyvän. (DVV 2022g.)

Vuonna 2020 DVV:n holhoustoimen yksikön johtaja Tom Marsti arvio, että noin 30 % kaikista edunvalvonnoista hoidettiin edunvalvontavaltuutuksen kautta (Virtanen 2020). Malisen (2022) mukaan vuonna 2021 kaikista holhoustoimeen tulleista vahvistamisista lähes 50 % oli jo edunvalvontavaltuutuksia. Marstin mukaan, ”Edunvalvontavaltuutusten yleistymisen taustalla on todennäköisesti se, että valtuutuksen voimaansaattaminen on tavanomaista edunvalvontaa nopeampaa ja helpompaa ja valtuuttajan itsemääräämisoikeus toteutuu paljon paremmin” (Virtanen 2020), kun taas Malinen (2022) pitää kasvun syynä väestön ikääntymistä ja yhteiskunnan kompleksisuutta.

Edunvalvontavaltuutukset yleistyvät, tunnettavuuden ja informaation vähyydestä huolimatta (Tiensuu 2016, 47; Virtanen 2020). Vanhustyön keskusliiton koordinoiman Vanheneminen.fi-hankkeen vuonna 2018 toteutetun tutkimuksen (N=1004) edunvalvontavaltuutus oli vain 12 % vastaajista (Vanhustyön keskusliitto 2018). Hanketutkimuksen mukaan 20 % vastaajista kokee tarvitsevansa edunvalvontavaltuutuksesta vähintään täydentäviä tietoja varautuessaan omaan vanhuuteen, kun 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että vanhuuteen kannattaa varautua erittäin paljon tai jossain määrin. (Paakkari 2018.)

Tarjonnan ja kysynnän osalta edunvalvontavaltuutusprosessissa on ollut epätasainen tilanne. Opinnäytetyön alkamisajan kohtana helmi-/maaliskuussa 2022 holhoustoimen- ja edunvalvontapalvelut ovat olleet huomattavan ruuhkaisia, eikä käsittelyajoista ole pystytty pitämään välttämättä kiinni (DVV 2021c). Hallituksen kolmannessa lisätalousarviossa DVV:n toimintamenoihin ehdotettiin 2,1 milj. euron lisäystä ruuhkien purkamisen ja koronavirusepidemian aiheuttamien tulojen menetyksen kokonaisuuteen (Hallituksen esitys eduskunnalle vuoden 2021 kolmanneksi lisätalousarvioksi 2021, 10). DVV:n pääjohtaja Janne Viskari sanoo, että ”Tämä lisämääräraha auttaa meitä purkamaan akuuttia ruuhkaa erityisesti holhoustoimen määräämis- ja lupapalveluissa.” (DVV 2021).

Asiakaspalvelua on tehostettu palkkaamalla syksyllä 2021 lisää määräaikaista henkilöstöä ja kehittämällä digitaalisia palveluja entistä sujuvimmiksi. DVV:n ylijohtaja Aino Jalonen sanoo, että ”Lisähenkilöt tulivat todella tarpeeseen ja heidän työpanoksensa näkyy työjonojen selvänä lyhentymisenä ja käsittelyaikojen nopeutumisenä. Henkilöt jatkavat työskentelyä kesäkuun loppuun saakka ja tarkoitus on, että jonot on siihen mennessä purettu”. (DVV 2022g.) Huhtikuun lopussa 2022 tilanne oli ruuhkien osalta jo tasaantunut, ja keskimääräiseksi käsittelyajaksi oli kerrottu 2-3 kuukautta (DVV 2022c). DVV:n kotisivuilla ilmoitettiin käsittelyaikojen pituudeksi holhoustoimen lupa-asioille 2,6 kuukautta, edunvalvojan määräämiseen 4 kuukautta ja edunvalvontavaltuuden vahvistukseksi 83,5 päivää (DDV 2022b).

Jalonen (DVV 2022g) sanoo, että DVV pyrkii helpottamaan erityisesti holhoustoimen tilannetta kehittämällä digitaalisia palveluja ja tehostamalla asiakaspalvelua. Virkamiesten asiantuntemusta ja harkintaa tarvitaan myös jatkossa, sillä holhousasioissa on kyse ihmisten itsemääräämisoikeudesta ja oikeusturvasta.

EVV määrrien voidaan odottaa kasvavan, sillä toukokuussa 2022 on määrä alkaa valtakunnallinen kampanja edunvalvontavaltuutuksen tunnettavuuden nostamiseksi (Malinen 2022). Tätä kampanjaa tai sen vaikutuksia ei käsitellä tässä kehittämistyössä.

### 3.2.4 Haastattelu

Tutkimus- ja kehittämistyössä haastattelut ovat yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta, myös vaikeiden ja arkojen aiheiden selvittäminen voi olla mahdollista haastattelun avulla. (Ojasalo ym. 2020, 106.) Etuna on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmaisujen sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85) Haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Lisäksi se vaatii haastateltavan motivoimista ja motivaation ylläpitämistä. (Ojasalo ym. 2020, 107-108.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia, ja ennen menetelmän valintaa tuleekin pohtia millaista tietoa haastatteluilla pyritään saamaan. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointias- teeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijä voi joustaa haastattelutilanteessa. Yleisesti puhtaan strukturoidusta ja puolistrukturoidusta haas- tattelusta tai avoimesta haastattelusta, jossa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta tai - ongelmasta. (Ojasalo ym. 2020, 108.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Ainoastaan vastauksen sisältö jätetään avoimeksi, mikä erottaa menetelmän kyselytutkimuksesta. (Ojasalo ym. 2020, 108.) Puolistrukturoidussa haastatte- lussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti, myös sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laaditut, mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan myös jättää esittämättä tai vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2020, 108.)

### **Haastattelut tässä kehittämistyössä**












Haastattelua tiedonkeruu menetelmänä tuki tässä kehittämistyössä syvällisen tiedon saaminen sekä joustavuus. Esimerkiksi Lehtonen ja Tuominen (2011, 247) viittaavat tutkimuksessaan, siihen miten pelkkä kyselylomake ei välttämättä anna tarpeeksi tarkkaa tietoa eikä yksityis- kohtaista analyysia, jotta todella ymmärretään asiakastarpeet julkisten palveluiden konteks- tissa. Myös aiheen henkilökohtaisuus ja aiheeseen mahdollisesti liittyvät voimakkaat tunteet, tekivät haastattelusta tiedonkeruuseen sopivan menetelmän. Lisäksi edunvalvontavaltuutuk- seen perehdyttäessä oli huomattavaa, että aiheen termistöön liittyy väärinkäsitysten mahdol- lisuus, sillä termit (edunvalvonta/ edunvalvontavaltuutus) ovat lähellä toisiaan.

Haastatteluihin haettiin haastateltavia opinnäytetyöntekijän sekä DDV:n asianomaisten toi- mesta, olemassa olevaa holhousasioidenrekisteriä ei tässä tapauksessa haluttu hyödyntää. Il- moitusta haastattelusta jaettiin DDV:n sisäisissä kanavissa sekä opinnäytetyöntekijän sosiaali- sessa mediassa, eri viestintäkanavissa sekä sähköpostitse aiheeseen liittyville yhdistyksille ja järjestöille. Haasteena oli laadukkaiden haastateltavien löytyminen sekä digitaalisen viestin- täkanavan, kuten Teams:in hallinta. Haastatteluihin etsittiin henkilöitä, joilla on kokemusta edunvalvontavaltuutettuna toimimisesta tai joka on aloittanut prosessin, mutta edunvalvonta- valtuutus ei ole vielä vahvistettu. Viestintäkanavan hallinta oli olennaista, koska haluttiin että, haastateltavia asuisi myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Tämän lisäksi haluttiin haastatella DDV:n holhous-toimen asiantuntijoita, jotka rekrytoitiin suoraan sähköpostitse.

Haastatteluita tehtiin yhteensä 10 (taulukko 1). Valtuutettujen haastatteluita oli yhteensä 7, joista 4 saatiin rekrytoitua opinnäytetyöntekijän kautta ja 3 DDV:n kautta. Valtuutetuista yh- dellä EVV prosessia ei oltu haastatteluiden aikaan vahvistettu, yhdellä EVV prosessi oli keskey- tynyt kesken hakemuksen käsittelyn ja neljällä EVV oli vahvistettu.



Edunvalvontavaltuutushaastatteluista 1 osoittautui haastattelua tehdessä edunvalvojaksi, jolloin hänen haastatteluun ei voitu suoraan hyödyntää tässä kehittämistyössä, tätä kuitenkin voidaan pitää esimerkkinä siitä, miten terminologia vaikuttaa aiheesta kommunikointiin. Asiantuntija haastatteluista oli 3. Asiantuntijat olivat työskennelleet pitkään edunvalvontavaltuutuksen parissa, eri työtehtävissä ja eri rooleissa. Kaikki haastattelut pidettiin maaliskuun 2022 aikana. 9 haastattelua toteutettiin Teams-kanavan kautta ja 1 lähihaastattelu.

Haastattelut	EVV ei realisoitunut	EVV prosessi keskeytynyt	EVV realisoitunut	Edunvalvoja	DDVn asiantuntija	Arvosana koetusta prosessista	Sanonut
 H1			✓			6	"Paperin säilytys on se ykkösjuttu. Ja kun puhutaan, että kaikkien suomalaisten pitäisi tehdä tämä. Niin jos puhutaan jostain kaksikymppisestä, niin säilyttääkö hän sitä paperia 50 vuotta. Täysin absurdi. Kun itsekin koe, että hävitän sen sataan kertaan."
 H2	✓					"hyvin lähellä 10"	"Jos ystävänä kysyy neuvoja, sanoisin että ne ei liittyisi siihen juridiseen puoleen vaan, että onko valmis hoitamaan ihmisen asioita, jos vaikka dementoituu ja persoonallisuus muuttuu ja on kiukkuinen ja syytteele. Onko valmis että silloinkin on valmis käyttämään aikaa ja henkisiä resursseja, onko valmis tekemään sellaisen investoinnin."
 H3		✓				6	"Se oli aika sekava brosedyyri, tämä valtuutuksen toimeksipäntäminen, vai miksi sitä sanotaan. Ja voin kuvitella, että monesti valtuutettu on lähiomainen, niin on siinä tilanteessa, että valtuuttajan kanssa yhteydessä jatkuvasti. Me oltiin siskon kanssa ainoat lähiomaiset valtuutetuille."
 H4			✓			-	"Mulla oli helppo, kun oli niin paljon tietoa asiasta, mutta monesti kun käy kertomassa omaisten vertaistukiryhmissä ja palvelukeskuksissa, niin usein sanotaan, että nyt menee entistä enemmän sekaisin nämä asiat kun käy näitä eri vaihtoehtoja läpi. Että ne voi tuntua aika sekavilta noille iäkkäille."
 H5			✓			5	"(...) on niin pirstaleista tää tieto, ja aika paljon jää arvailujen varaan. Ja mulla on ainakin sellainen vahva tunne siitä, että mä en kerta kaikkiaan vaan tiedä mitä mun pitäisi tehdä ja mä en edes tiedä mistä mä sitä tietoa sitten edes saisin."
 H6			✓			0	"Prosessi toimii tosi hyvin, jos äiti olisi aloittanut prosessin viisi vuotta aiemmin, jolloin hän ymmärtäisi, että paperit pitää olla valmiina sitä varten, että... Me ei valitavasti oltu niin fiksuja silloin."
 H7				✓			"Mitä sä tarkoitat tällä edunvalvontavaltuuttajalla? (...) Olen hakenut itse isäni edunvalvonnan alaiseksi."
 H8					✓		"Valtakirjassa valtuuttaja olisi ilmaissut tahtonsa miten edetään, ja meille jäisi asian rekisteröinti, kaikessa yksinkertaisuudessaan."
 H9					✓		"Kirjallisen asiakirjan vaatimus maailmassa, jossa eletään käytännössä digiasioinnin varassa, on sellainen jarru, joka estää asian kehittämisen sähköiseen maailmaan"
 H10					✓		"Toivoisin, että ihmiset alkaisivat ymmärtämään sen merkityksen. Se ei ole vaan vanhoille, joilla se toimintakyky heikkenee, vaan ihan jokaiselle aikuiselle voi tulla tilanne eteen ihan missä vaan." 

Taulukko 1: Edunvalvontavaltuutus haastattelut keväällä 2022

Valtuutetun EVV prosessille antama arvosana sekä lainaus, joka kiteyttää kukin haastattelun pääsanoman, on esitetty taulukossa 1. Luvussa 4 Tulokset haastateltavien antamia arvosanoja sekä kommentteja tarkastellaan tarkemmin.

Kehittämistyössä haastateltiin sekä edunvalvontavaltuutettuja, että holhoustoimen asiantuntijoita, sillä kuten Lehtonen ja Tuominen (2011, 227-228) toteavat, julkisella palvelulla voi olla laajempikin määrä osallisia, jolloin heillä kaikilla voi olla oma näkemys, kokemus ja intressi palvelusta. Tämä kehittäminen rajautui edunvalvontavaltuutettuihin, mutta palvelun kehittämisessä tulisi huomioida laajemmin koko sidosryhmä.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidun haastattelun avulla pystyttiin joustavasti tutkimaan EVV prosessiin liittyviä tarpeita ja haasteita sekä siitä muodostuvaa arvoa valtuutetuilta. Haastateltavat pystyivät kertomaan avoimesti koko prosessista sekä sen vaikutuksesta heidän elämäänsä ja arkeensa, ja haastattelija pystyi kysymään tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Joidenkin haastateltavien kanssa jätettiin muutamia kysymyksiä pois, sillä haastattelijat vastasivat niihin omatoimisesti, ja vastaavasti muutamilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, joita ei ollut etukäteen huomioitu haastattelurunkoa laadittaessa. Haastattelurunkoa laadittaessa tuntui luontevimmalta lähestyä aiheita edunvalvontavaltuutusprosessin kulun kautta. Prosessin eri vaiheiden alle määriteltiin tarkennettuja kysymyksiä.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun vastausten laajuuden, että syvyyden sekä annetun palautteen perusteella, haastattelurunkoa voidaan pitää onnistuneena. Puolistrukturoitu haastattelu antoi tilaa aiheen herättämille tunteille, mutta piti fokuksen EVV prosessissa. Haastattelun lopussa kysyttiin, haluaako haastateltava lisätä vielä jotain, jolloin lähes kaikki haastateltavat kommentoivat, että olivat saaneet kerrottua ne asiat, jotka kokivat tärkeiksi ja kysymykset olivat nostaneet sellaisiakin ajatuksia esiin, mitä haastateltavat olivat ehkä unohtaneet tai ne eivät muulla tavoin tulleet mieleen.

### 3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen yksi olennainen osa on aineiston analysointi. Yleisesti hyödynnetty laadullisen analyysin metodi, joko yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena viitekehiksenä, on sisällönanalyysi. Sitä voidaan liittää myös analyysikokonaisuuksiin. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Fenomenologis-hermeneuttiseen periaatteeseen, jossa tutkimuskohteena on yksilön ainutkertainen, inhimillinen, eletty kokemus, liittyviä tutkimuksia pidetään sopivina tämän tyyppisessä analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 108, 145.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa yhdistellään käsitteitä, ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Analyysissä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Se voidaan karkeasti jakaa kolmevaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen analyysin aloittamista, tulisi kuitenkin määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 127.)

Aineiston analysointi aloitetaan esimerkiksi litteroimalla haastattelut ja lukemalla aineisto useaan kertaan. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisen vaihe on alkuperäisdatan pelkistäminen, jossa aineistosta karsitaan epäolennainen pois esimerkiksi pilkkomalla aineistoa osiin. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja, joko alkuperäisiä tai pelkistettyjä. Näitä ilmaisuja kerätään yhteen, jolla luodaan pohjaa klusteroinnille, jossa samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124.)

Klusteroinnissa aineistosta merkityt ilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tässä luodaan pohjaa kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasti ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Voidaan puhua myös teemoittelusta, jossa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, joita yleisesti nousee aineistoista tai useampi on yhteistä useammalle haastateltavalle. Teemojen yhteyksiä tulisi tarkastella, sillä muuten analyysistä voi tulla pintapuolinen. Yhteyksien tyypittelyssä voi käyttää useampaa tapaa, esimerkiksi ilmiöiden analyysissä pyritään teemoittelemaan asiat yhteisten piirteiden mukaan. Ääriyhmittely on taas vastakoh-  
tien etsimistä haastateltavien vastauksista, niiden luokittelu pohjautuu kehittämistehtävän kannalta merkittäviin ilmiöihin. (Ojasalo ym. 2020, 111.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeinen vaihe on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Siinä alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

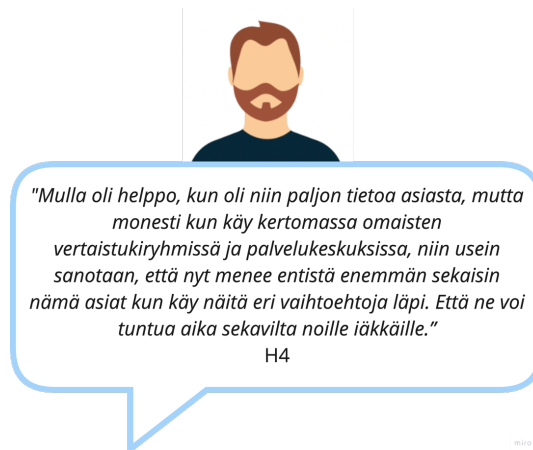
### **Analysointi tässä kehittämistyössä**

Tässä kehittämistyössä sisällönanalyysiä ei ohjaa mikään tietty, rajattu teoria, vaan siinä sovelletaan vapaasti useita teorioita ja lähtökohtia, mutta merkittävämpänä analyysiä ohjavana teoriana voidaan pitää aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Kehittämistyön aineistolähtöinen sisällönanalyysi oli iteroiva prosessi. Dokumenttianalyysistä nousseita teemoja analysoitiin haastatteluiden kanssa. Haastatteluiden analysointi alkoi

litteroinnilla, jonka jälkeen aineistoista koostettiin taulukko (taulukko 1), jossa on visualisoitu kaikki 10 haastateltavaa, heidän suhteensa EVV prosessiin, mahdollinen arvosana ja alkuperäisilmaisu, joka kiteyttää haastattelun pääajatuksen EVV prosessista kunkin henkilökohtaisesta näkökulmasta. Taulukkoon lisättiin haastateltavan sukupuoli, koska haluttiin ilmaista se, että sukupuolijakauma haastatteluissa oli suhteellisen tasainen (6/10 naisia ja 4/10 miehiä).

EVV haastattelutaulukosta (taulukko 1), voidaan tämän tutkimuksen mukaan havaita se, että mitä pidemmälle EVV prosessi on edennyt sitä enemmän se vaikuttaa alentavasti annettuun arvosanaan. 3/4 valtuutetusta, joiden EVV oli vahvistettu, antoivat arvosanoiksi 6 (H1), 5 (H5) ja 0 (H6). 1/4 (H4) ei antanut arvosanaa, mutta hän piti kokemaansa EVV prosessia itselleen helppona. Hän kuitenkin totesi, että:



Valtuutettu (H3), jonka EVV prosessi oli keskeytynyt kesken vahvistuksen, antoi arvosanaksi 6. Kun taas valtuutettu (H2), jonka EVV:ta ei ollut vahvistettu antoi siihen mennessä kokemalleen prosessille arvosanaksi *"hyvin lähelle 10"*.

Seuraavaksi aineiston pelkistäminen jatkui tarkastelemalla ilmaisuja, jotka kuvasivat valtuutettujen taustatietoja suhteesta valtuuttajaan, ryhtymisestä prosessiin sekä EVV prosessiin liittyvien ennakkotietojen mukaan. Taustat olivat seuraavanlaiset:

- H1: Valtuuttaja sukulainen, joka asui eripaikkakunnalla. Valtuutetun lähisukulainen ehdotti valtuutetuksi ryhtymistä. Ei ennakkotietoja EVV prosessista.
- H2: Valtuutetut lähisukulainen sekä lähisukulaisen kumppani, jotka asuvat samalla paikkakunnalla. Nimetty varavaltuutetuksi. Valtuuttajat ehdottivat. Tietoa EVV prosessista kokemuksen sekä oman ammatin kautta.
- H3: Valtuuttaja sukulainen, joka asui eripaikkakunnalla. Valtuuttaja menehtyi kesken EVV realisointi prosessin. Valtuuttaja ehdotti. Ei ennakkotietoja EVV prosessista.
- H4: Valtuuttaja sukulainen, joka asuu samalla paikkakunnalla. Valtuuttaja ehdotti. Tietoa EVV prosessista oman ammatin kautta.

- H5: Valtuuttaja lähisukulainen, joka asuu samalla paikkakunnalla. Valtuuttaja ehdotti. Ei ennakkotietoja EVV prosessista.
- H6: Valtuuttaja lähisukulainen, joka asui prosessin aloittamiseen asti eri maassa. Valtuutettu ei asu Suomessa. Ei ennakkotietoja EVV prosessista.

Tämän jälkeen Tuomen ja Sarajärven (2018, 123-124) kuvaamia alkuperäis- ja pelkistettyjä ilmauksia kerättiin sovellettuun Ebnit-menetelmän mukaiseen taulukkoon, jossa aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin EVV prosessin mukaiseen järjestykseen. Ebnit-menetelmässä (engl. Event-based Narrative Inquiry Technique) yhdistellään narratiivista analyysiä, CIT-menetelmää (engl. critical incident technique, kriittisten tapahtumien tekniikka) sekä metaforien käyttöä. Menetelmää on käytetty erityisesti palveluiden innovointiin ja kehittämiseen, empiirisissä tutkimuksissa, fenomenologista näkökulmasta. Vaikka narratiivista analyysiä ei ole yleisesti käytetty osana palveluiden kehittämistä, yhdistettynä CIT:n ja metaforien käyttöön, sen tarjoaa menetelmän, jonka avulla voi helposti tuottaa uusia palveluideoita tai arvioida olemassa olevaa palvelua, erilaisissa palvelu- ja tuotekehitys konteksteissa. CIT tarkastelu sopii hyvin palveluiden kehittämiseen, sillä se paljastaa konkreettisen asiakaskokemuksen ja korostaa erityisesti ongelmia/haasteita sekä arvoa tuottavia kohtia palvelussa. Narratiivin korostaminen tuo mukaan tarinallistamista eri aikakäsitteissä. (Helkkula 2010.)

Ebnit-menetelmää sovellettiin niin, että alkuperäisten ja pelkistettyjen ilmauksien luokittelussa korostettiin CIT:tä. Ilmaukset luokiteltiin positiivisiin/arvoa tuottaviin, ongelmia/haasteita korostaviin sekä arvoltaan merkityksellisiin luokkiin. Narratiivia korostettiin haastattelun rungossa, joka mukaili EVV prosessin kulkua, jolloin jokainen haastateltava kertoi ns. oman tarinansa (engl. lived experience), miten oli päätenyt valtuutetuksi. Ebnit-menetelmässä käytettyä kuviteltua tapahtumaa (engl. imaginary event) sovellettiin kysymällä, miten haastateltava neuvoisi ystävää, joka on lupautunut valtuutetuksi.

Ryhmittely muodostettiin pääosin etukäteen, EVV prosessia mukaillen. Teemoja olivat:

- valtuutetun suhde valtuuttajaan
- tarpeen herääminen
- valtuutetun ennakkotiedot EVV:sta
- tiedon hankinta/saaminen
- edunvalvontavaltakirja (EVVK)
- sidosryhmät
- edunvalvontavaltuutuksen vahvistaminen
- DVV:n yhteydenotto-kanavat
- valtuutettuna toimiminen
- arvosana EVV prosessille
- neuvot ystävälle.

Haastattelumateriaalit käytiin läpi kokonaisuudessaan ja kerättiin teemojen alle (kuvio 6). Pinkit laput kuvaavat arvoa tuottavia, positiivisia/neutraaleja ilmaisuja, siniset kuvaavat ongelmia/haasteita korostavia ilmaisuja ja vihreät kuvaavat merkityksellisiä, usein toistuvia tai täysin poikkeavia kommentteja.



Kuvio 6: Kuva Ebnit-menetelmän soveltamisesta

Analysointia jatkui tarkastelemalla Ebnit-kaavion tuloksia. Kuvio 6 on huomattavissa, että suurin osa sinistä ja vihreistä kommentteista koskee edunvalvontavaltuutuksen vahvistamisen teemaa. Seuraavaksi eniten sinisiä kommentteja on kerännyt EVVK ja valtuutettuna toimimisen teemat. Valtuutettuna toimiminen on toisaalta kerännyt myös pinkkejä kommentteja.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaan analyysia jatkettiin käymällä läpi tarkasti klustereiden ilmauksia, ja etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tässä sovellettiin lisäksi ääriyhmittelyä, sillä taulukosta 1 oli havaittu selkeitä eroja annettujen arvosanojen muodossa. Ääriyhmittelyllä haluttiin ymmärtää vastakohtien syitä haastateltavien vastauksista. Nämä vaiheet loivat pohjaa alustaville kuvauksille tutkittavasta ilmiöstä sekä valtuutetun arvon muodostumisen ymmärtämiselle.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaan empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tulosten ja johtopäätösten muodostusta voidaan kuvata prosessiksi, jossa tutkija rakentaa käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Tässä tapaustutkimuksellisessa kehittämistyössä aineiston käsitteellistäminen tarkoitti myös ongelmakohtien esittämistä. Analysoinnista nousseita johtopäätöksiä ja tuloksia avataan tarkemmin luvussa 4 Tulokset.

#### 4 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan tapaustutkimuksellisen kehittämistyön tulokset. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa syvällistä ymmärrystä valtuutetun arvon muodostumisesta edunvalvontavaltuutusprosessissa, tarkastella EVV prosessin nykytilaa ja antaa kehitysehdotuksia, miten

arvon muodostusta voidaan parhaiten tukea. Kehittämistyön tarkoituksena oli määrittää arvon ja asiakaskokemuksen muodostumista julkisessa palvelussa valtuutetun ja DDV:n holhoustoimen asiantuntijoiden näkökulmasta. Tapaustutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten arvo muodostuu valtuutetulle edunvalvontavaltuutusprosessissa sekä minkälaisia haasteita ja tarpeita valtuutetulla on nykyisessä prosessissa. Asiakasymmärrys kerättiin tutkimalla edunvalvontavaltuutuksen nykytilaan dokumenttianalyysillä sekä haastatteluilla, mitkä on kuvattu tarkemmin edellisessä luvussa.

Tapaustutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyi ymmärrys valtuutetun arvon muodostuksesta ja asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Valtuutetuilta ja DVV:n asiantuntijoilta kerätyn asiakasymmärryksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin pohjalta käsitteellistettiin valtuutetun arvon muodostukseen vaikuttavat tekijät, jota ensin käsitellään ja kuvataan arvolupauskartan kautta. Sen jälkeen esitetään valtuutetun asiakaspolku ja laajempi palvelunkuvaus, jotta ymmärretään valtuutetun asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä sekä huomioidaan palvelun eri toimijat ja tasot, jotka vaikuttavat siihen, mikä on julkisen sektorin palveluissa tyypillistä.

#### 4.1 Edunvalvontavaltuutuksen nykytilaa määrittelevät tekijät

Dokumenttianalyysin havainnot voidaan tiivistää neljään teemaan: valtuutetun näkökulmaa EVV prosessissa ei ole aiemmin tutkittu, EVV määrät tulevat kasvamaan, vaikkakin EVV palveluna on vielä suhteellisen tuntematon, nykytilaa määrittelee valtuuttajan roolin korostuminen ja sen merkitys ikäihmisille.

Dokumenttianalyysin pohjalta voidaan ensinnäkin havaita, että aiempaa tutkimusta valtuutetun näkökulmasta edunvalvontavaltuutus prosessissa ei ole tehty. Kyselyjä ja palautetta on valtuutetuilta kerätty muun muassa Edunvalvontavaltuutus Ry:n toimesta, mutta vastaavaa arvon muodostuksen tarkastelua ja asiakasymmärrystä sekä näiden visualisointia ei ole tuotettu. DVV ei ole aktiivisesti kerännyt palautetta edunvalvontavaltuutusprosessista. Edunvalvontavaltuutusprosessia on tutkittu muun muassa valtuuttajan itsemääräämisoikeuden toteutumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta (Joentakanen 2018; Tiensuu 2016)

Toisekseen on jo nähtävissä, että edunvalvontavaltuutusten määrä tulee lisääntymään muun muassa väestön ikääntyessä. Tähän DDV myös pyrkii, sillä edunvalvontavaltuutus on palveluntuottajalle kevyempi vaihtoehto kuin esimerkiksi resursseja enemmän sitova edunvalvonta. Lisäksi julkisten palveluiden digitalisaatiopaine kannustaa kehittämään nykyprosessia. On sekä palveluntuottajan, että asiakkaan eli valtuuttajan etujen mukaista, että edunvalvontavaltuutusprosessia kehitetään asiakaskeskeisemmäksi, sillä se tehostaa prosessia ja vastaa sitä kautta paremmin kasvavaan kysyntään. Edellisistä tutkimuksista on kuitenkin havaittavissa, että EVV palveluna on vielä laajalti suhteellisen tuntematon. Suurin osa EVV palvelun tiedustyöstä on tapahtunut eri yritysten ja järjestöjen kautta (Tiensuu 2016, 47).

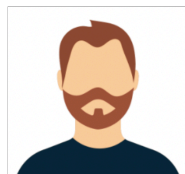
Edunvalvontavaltuutusta eri dokumenttien kautta tarkastellessa, on huomattavaa, miten valtuuttajan toimia ja palvelulla haettavia etuja korostetaan, mutta valtuutetun rooli ja kuvaus jää vähäiseksi. Suoritetun dokumenttianalyysin mukaan EVV prosessin vaiheissa kuvataan ylätasolla, milloin ja miten valtuutetun pitäisi toimia, mutta hänen rooliaan palvelun asiakkaana ei korosteta tai avata miten hän hyötyy palvelusta. Valtuutetun toiminta on merkittävä osa edunvalvontavaltuutuksen onnistumista ja mitä enemmän valtuutettu tietää ja tuntee EVV prosessia ennakkoon, sitä onnistuneemmin edunvalvontavaltuutus palvelee valtuuttajaa.

Viimeisenä havaintona edunvalvontavaltuutuksesta puhuttaessa on, että sitä suositellaan useimmiten ikäihmisille ja esimerkiksi muistisairausdiagnoosin saaneille, mutta kaikki yli 18-vuotiaat hyötyisivät sen teettämisestä, sillä nuorikin ihminen voi menettää äkillisesti toimintakykynsä, jolloin hän tarvitsee asioidensa hoidossa ulkopuolista tukea ja apua. Nykypäivänä asioiden hoitaminen toisen puolesta vaatii kirjallisia valtakirjoja ja valtuutuksen antamista oikeustoimikelpoisena.

#### 4.2 Valtuutetun arvon muodostuminen

Kehittämistyön ensimmäinen kehittämiskysymys oli: miten valtuutetun arvo muodostuu EVV prosessissa. Valtuutetun kokema arvo syntyy palvelussa useasta tekijästä eli tarjoomasta, ja siitä mitä yksilö kokee tarjooman heille tuottavan. Palvelutarjooman elementit pitäisi olla yhteneväiset, vaikka arvo muodostuu kullekin valtuutetulle yksilöllisesti. Valtuutettu muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksien ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella.

Kolkoa (2014, 117) mukaillen, jotta voisi ymmärtää arvon muodostusta, tulisi kysyä ja vastata kysymykseen: mitä henkilö voi tehdä hankittuaan palvelun, mitä hän ei voinut tehdä ennen kuin oli hankkinut tämän palvelun. Tutkimuksessa selvisi, että valtuutettujen (6/6) tavoitteena EVV:ssa on läheisestä huolehtiminen. Vastauksissa korostui myös valtuuttajan oman tahdon ilmaisun kunnioittaminen.

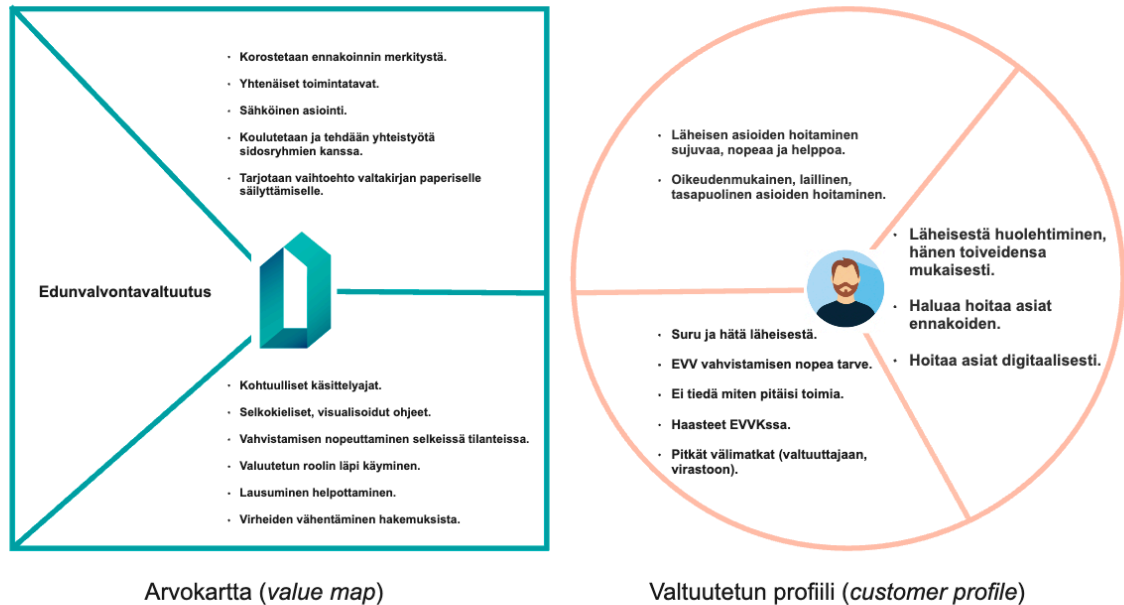


*"Mä teen tätä sen takia, että äiti tarvitsee apua.  
Ja maailma on helpompi hänelle, jos hänen  
paperinsa on kunnossa."*

H6



Arvon muodostusta tarkasteltiin tästä näkökulmasta, joka kuvattiin valtuutetun arvolupauskartassa (kuvio 7). Arvolupauskartan (engl. value proposition canvas) ideana on kiteyttää palvelun tuottama arvo asiakkaalle arvolupauksen muodossa pohtimalla niitä konkreettisia keinoja, joilla palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin. Kuvion oikealla puolella selkeytetään asiakasymmärrystä ja vasemmalla puolella kuvataan miten, voitaisiin luoda arvoa asiakkaalle tämän ymmärryksen pohjalta. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014.)



Kuvio 7: Valtuutetun profiili ja arvokartta kuvattuna arvolupauskartassa.

Arvolupauskartassa (kuvio 7) esitetään oikealla puolella valtuutetun asiakasprofiili. Kehittämistyön tutkimuksen mukaan, valtuutettujen tavoitteena on läheisestä huolehtiminen, hänen toiveidensa mukaan, jos/kun hän ei siihen enää itse kykene. Toiveena on hoitaa läheisen asiat ennakkoiden ja sähköisten palveluiden kautta. Valtuutetut odottavat, että läheisen asioiden hoitaminen olisi sujuvaa, nopeaa ja helppoa, sillä esimerkiksi haastatteluista 6/6 oli perheellisiä ja työssäkäyviä. Suurimpina kipupisteinä tutkimuksesta nousi huoli ja suru läheisestä, äkillinen ja nopea tarve alkaa hoitamaan läheisen asioita, se ettei hän tiedä tarkkaan mitä hänen pitäisi tehdä tai miten toimia ja, että valtakirja on vain valtuuttajan hallussa tai muuten hukassa, tai se ei ole riittävä eikä/tai pätevä. Myös pitkä välimatka valtuuttajaan tai olennaisten asiakirjojen postittaminen vaikuttavat alentavasti valtuutettujen kokemukseen.

Tapaustutkimuksellisen kehittämistyön toinen kehittämiskysymys oli: Miten tätä arvon muodostumista voidaan tukea? Arvolupauskartan vasen puoli eli arvokartta (engl. value map) tiivistää, miten kuvion 7 oikealla puolella oleviin valtuuttajan tarpeisiin, toiveisiin, haasteisiin ja pelkoihin, voitaisiin vastata tukemalla valtuutetun arvon muodostusta tämän kehittämistyön tutkimuksen mukaan.

Vastauksena valtuuttajan tavoitteeseen, eli läheisestä huolehtimiseen, pidetään edunvalvontavaltuutusta. Tutkimuksen mukaan valtuutetun haasteita ja kipupisteitä voi lieventää koh- tuullisilla käsittelyajoilla, selkokielisillä sekä visualisoiduilla ohjeilla, vahvistamisen nopeutta- misella selkeissä tilanteissa, valtuutetun roolin selkeällä sanoittamalla ja läpi käymisellä, pyy- dettyjen lausuntojen selkeyttämisellä sekä vähentämällä virheiden tekemisen mahdollisuuksia täytettäessä eri, sähköisiä viranomaisasiakirjoja. Tutkimuksen mukaan hyötyjä voi luoda ko- rostamalla ennakkoinnin merkitystä, yhtenäistämällä sisäisiä toimintatapoja, sähköisen asioin- nin lisäämisellä ja erilaisella hyödyntämisellä, kouluttamalla ja tekemällä yhteistyötä sidos- ryhmien kuten järjestöjen, pankkien ja terveydenhuollon kanssa sekä tarjoamalla vaihtoehto valtakirjan paperiselle säilyttämiselle.

Kehittämistyön tutkimuksen mukaan valtuutetun asiakaskokemukseen vaikutti voimakkaasti se, miten valtuutettu kokee oman itsensä ja tekemisensä EVV prosessissa. Voidaan sanoa, että valtuutetun tavoitetta, läheisestä huolehtimista, tukee hänen roolinsa selkeyttäminen. Val- tuutetun rooli EVV prosessissa eroaa valtuuttajan roolista. Valtuuttaja ilmaisee EVVK:ssa oman tahtonsa, jonka mukaan valtuutettu toimii, jos valtuuttaja ei ole enää itse toimintaky- kyinen. Valtuuttajan rooli on aktiivinen ennen itse EVV prosessia, kun taas valtuutettu on pas- siivinen. Valtuutetun rooli aktivoituu, jos/kun EVVK:n vahvistaminen tulee ajankohtaiseksi. Tuolloin hänen tehtävänsä on toimia hakijana EVVK:n vahvistamisessa. Valtuutetun tehtävänä on silloin 1) laittaa asian vireille ja 2) edistää asian selvittämistä ja käsittelyä.

Näitä tehtäviä tarkastellen voidaan kehittämistyön tutkimusten pohjalta esittää havaintoja (taulukko 2) siitä mitkä asiat, jotka A) sujuvoittavat, B) hankaloittavat EVV prosessia valtuu- tetun näkökulmasta, ja näin ollen vaikuttavat valtuutetun arvon muodostukseen.

Asiat, jotka <u>sujuvoittavat</u> EVV prosessia:	Asiat, jotka <u>hankaloittavat</u> EVV prosessia:
<b>Ennakointi</b> - jo ennen EVV prosessia aloitettu käytännönasioiden hoito, tilinkäyttöoikeuden ja- kaminen, säännölliset lääkärin tarkastukset.	<b>Tekeminen tilanteen ja tarpeen mukaan</b> - EVV prosessin aloittaminen akuutin tilanteen vuoksi, käytännönasioita hoidetaan kiireessä ja stressissä.
<b>Tutustuminen EVV prosessiin/muu koke- mus EVV prosessista</b> - valtuutetulla riittävät ennakkotiedot EVV prosessista ja siihen tarvitta- vista lausumista.	<b>EVV prosessiin ei ole tutustuttu</b> - EVV pro- sessiin ryhdytään äkillisen tarpeen vuoksi, eikä prosessiin perehdytä kokonaisuudessaan. Tieto- lähteitä pidetään riittämättöminä, ei tiedetä mistä saadaan apua tai lisätietoja.

<p><b>Ajantasainen ja riittävän pätevä valtakirja</b></p> <p>- EVVK tehdään kokeneen asiantuntijan avustuksella, kaikki olennaiset asiat huomioiden. Alkuperäisiä, allekirjoitettuja valtakirjoja on useampi kappale, joista yksi on valtuutetun hallussa.</p>	<p><b>Haasteet valtakirjan osalta</b> - EVVK ei sisällä tarvittavia asioita tai on puutteellinen, on hukassa, tarvittavia allekirjoituksia ei saada. Valtuutetulla ei ole pätevää valtakirjaa hallussaan.</p>
<p><b>Läheinen suhde valtuuttajaan</b> - Luottavaiset ja läheiset välit, valtuutetulla riittävä tieto valtuuttajan henkilökohtaisista sekä taloudellisista asioista, asuu lähellä, jatkuva yhteydenpito ja terveydentilan seuraaminen.</p>	<p><b>Etäinen suhde valtuuttajaan</b> - kaukaisempi sukulainen, valtuuttaja yksinasuva, valtuuttaja ja valtuutettu asuvat etäällä toisistaan.</p>

Taulukko 2: Asiat, jotka sujuvoittavat tai hankaloittavat EVV prosessia

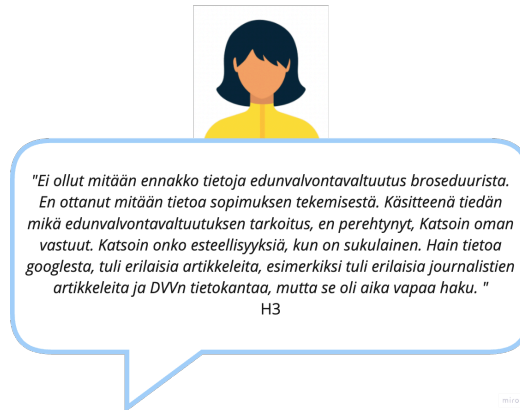
Tutkimuksen mukaan ennakointi oli merkittävin EVV prosessia sujuvoittava tekijä, 6/6 valtuutettua puhui sen tärkeydestä. Haastatteluista nousi ilmi, että ennakointi kannattaa jo ennen EVV prosessin vahvistusta. Valtuuttaja voi esimerkiksi jakaa tilinkäyttöoikeuden, järjestellä henkilökohtaiset asiakirjat, yhtenäistää pankki- ja vakuutusasiat jne., jotka kaikki sujuvoittavat EVV:n vahvistamiseen ryhtymistä. EVV prosessin aikana ennakointi tutkimuksen tarkoittaa muun muassa sitä, että valtuutetulla on allekirjoitettu alkuperäinen EVVK halussaan, valtuuttaja käyn säännöllisesti lääkärin tarkastuksessa, hakemus laitetaan vireille hyvissä ajoin ja kiireettä, hakemukseen liitetään lääkärin lausuma sekä asiaa puoltavat lisälausumat.

EVV prosessia hankaloittaa asian hoitaminen tarpeen mukaan, esimerkiksi EVV prosessin aloittaminen akuutin tilanteen vuoksi. EVV prosessi hankaloittaa tutkimuksen mukaan myös se, ettei valtuuttajan henkilökohtaisia asioita ole järjestelty.

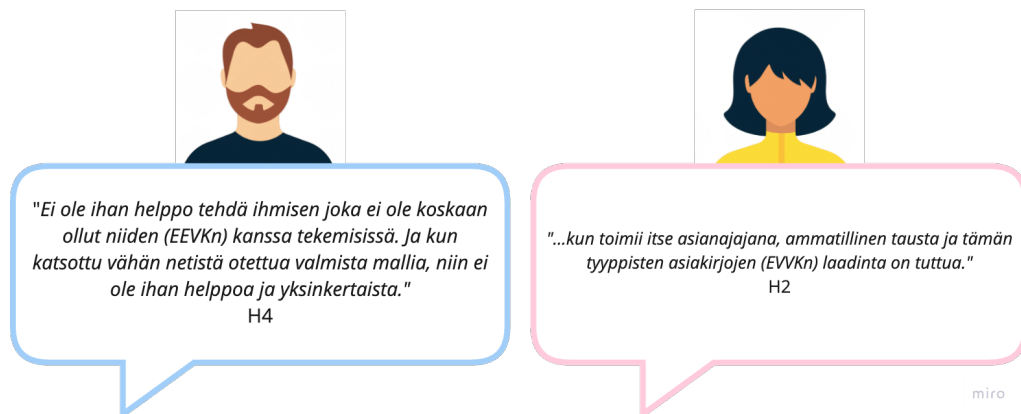


Tutustuminen EVV prosessiin tai muu kokemus sujuvoittaa tutkimuksen mukaan EVV prosessia. Kokemus voi olla esimerkiksi ammatillinen tai aiempi kokemus läheisen asioiden hoidosta. Tutustuminen voi olla myös oma-aloitteista laajempaa perehtymistä aiheeseen virallisten lähteiden kautta, ennen EVV prosessiin ryhtymistä. Jos EVV prosessiin ryhdytään äkillisen tarpeen

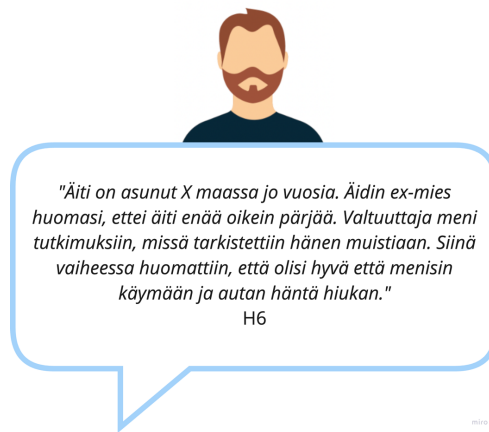
vuoksi, eikä prosessiin ole perehdytty tarkemmin voi kokemus palvelusta olla negatiivinen. Tällöin valtuutettu voi pitää tietolähteitä riittämättöminä, eikä hän tiedä mistä saa apua tai lisätietoja.



Ajantasainen ja riittävän pätevä valtakirja on merkittävä tekijä asioiden hoitamisen kannalta. Asioiden hoitamista sujuvoittaa, että EVVK on tehty kokeneen asiantuntijan avustuksella, kaikki olennaiset asiat huomioiden. Vahvistusvaiheessa alkuperäinen, allekirjoitettu valtakirja on helposti saavutettavissa ja nopea toimittaa henkilökohtaisesti DVV:lle. Haasteena voi olla, että EVVK ei sisällä tarvittavia asioita tai on puutteellinen, on hukassa tai tarvittavia allekirjoituksia ei saada vaivattomasti. Paperisen valtakirjan toimittaminen postitse koettiin tutkimuksessa kyseenalaisena.



Kehittämistyön tutkimuksen mukaan valtuutetun tärkein tavoite on läheisestä huolehtiminen, jolloin läheinen suhde ja luottavaiset välit koetaan prosessia sujuvoittavana tekijänä. Tällöin valtuutetulla on riittävä tieto valtuuttajan henkilökohtaisista sekä taloudellisista asioista, he asuvat lähekkäin ja heidän välillään on jatkuvaa yhteydenpitoa. Haastavammaksi asian tekee, jos valtuuttaja ja valtuutettu asuvat kaukana toisiaan. Lisäksi se, että valtuuttaja asuu yksin lisää valtuuttajan yhteydenpidon tarvetta.

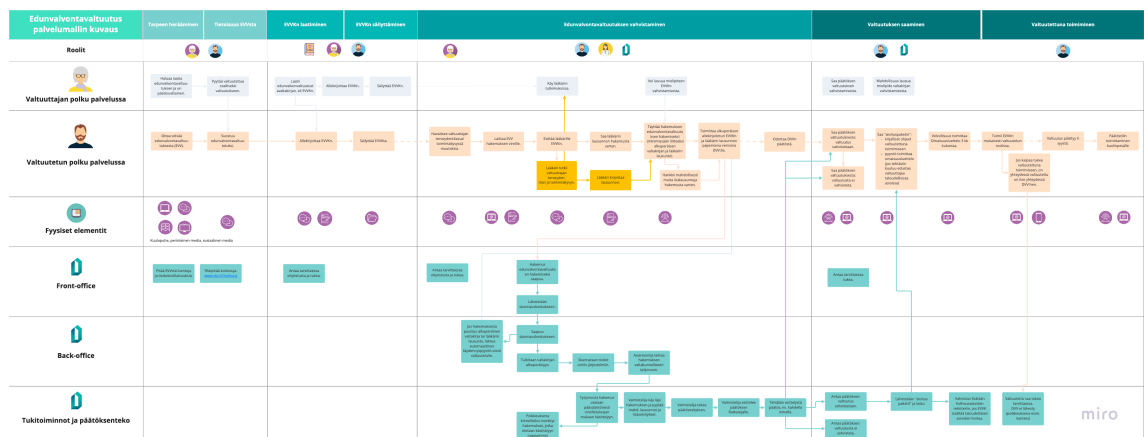


Lyhyesti voidaan todeta, että valtuutetun arvo ei muodostu ainoastaan siitä, että EVV lopulta vahvistetaan, vaan arvon muodostus on riippuvainen useasta eri tekijästä ja syntyy koko palveluprosessin ajalta. Arvon muodostukseen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ennakointi, välit valtuuttajaan, valtakirjan laatimiseen ja allekirjoituksiin liittyvät tekijät, eri toimijoihin kuten terveydenhuoltoon, asianajajiin ja sosiaalihuoltoon liittyvät tekijät, oikean tiedon saaminen, DVV:ltä saatu tieto ja eri yhteydenotto-kanavat. Näitä tekijöitä on kuvattu tarkemmin valtuutetun asiakaspolussa (kuvio 9).

### 4.3 Valtuutetun asiakaspolku

Jotta voidaan vastata toiseen kehittämiskysymykseen; miten valtuutetun arvon muodostusta EVV prosessissa voidaan tukea, on tunnettava asiakkaan kokema palvelu. Kehittämistyön tuloksena haluttiin esittää sekä valtuutetun asiakaspolku että palveluprosessikuvaus, jotta voidaan tarkastella EVV prosessia laajemmin.

Palveluprosessikuvauksella (engl. service blueprint) tarkoitetaan prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Palveluprosessikuvaus visualisoi palvelun elementit, asiakkaiden ja työntekijöiden roolit, asiakaspalvelun leikkauspisteet sekä palvelutarjonnan prosessin. (Innokylä 2022.)



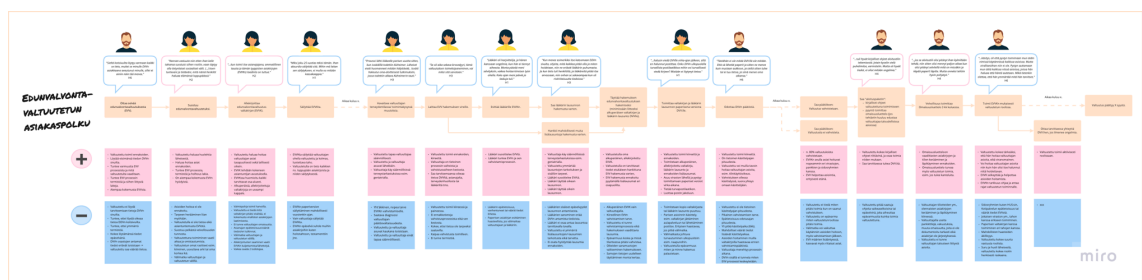
Kuvio 8: Edunvalvontavaltuutus palveluprosessikuvauks

Ensin kuvattiin koko EVV palveluprosessikuvauksen avulla (kuvio 8). Palveluprosessikuvauksessa on kuvattu valtuutetun polku suhteessa valtuuttajan polkuun sekä DVV:n asiakkaalle näkyvä (engl. front-office) että asiakkaalle näkymätön (engl. back-office) osa palvelusta ja tuki-toiminnot sekä päätöksen tekoon liittyvät kohdat. Palveluprosessikuvauksen pohjalta voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin valtuutetun polkua palvelussa.

Kuten todettu palvelu on prosessi, ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista (Tuulaniemi 2016, 48). Tästä asiakkaan prosessista palvelumuu-  
toilussa käytetään termiä palvelupolku (engl. customer journey), jossa kuvataan kaikki asiakkaan kokemat palvelunvaiheet. Siinä voidaan kuvata myös asiakkaan toiminnot sekä rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä (engl. touchpoint), joita voivat olla esimerkiksi palveluympäristöt - fyysinen tai virtuaalinen, ihmiset, esineet ja toimintatavat. (Ojasalo ym. 2020, 73-74.)  
Tuulaniemi (2016, 78) tiivistää, että palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus.

Tuulaniemen (2016, 79) mukaan palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta, esimerkiksi esi-, ydin- ja jälkipalveluun. Esipalveluvaihe valmistee arvon muodostumista, tästä esimerkki voi olla asiakkaan tiedon etsiminen internetistä tai muu kontaktoituminen organisaatioon. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon. Jälkipalvelu taas tarkoittaa kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelun jälkeen.

Tässä kehittämistyössä valtuutetun asiakaspolussa (kuvio 9) esivaiheina voidaan pitää sitä, että valtuutettu ottaa selvää EVV prosessista, allekirjoittaa EVVK:n ja mahdollisesti säilyttää sitä, joskin hänen roolinsa on vielä passiivinen. Ydinpalveluna on EVV prosessin vireillepano ja vahvistamisen liittyvät toiminnot, jolloin valtuutetun rooli palvelussa muuttuu aktiiviseksi. Valtuutettuna toimimista voidaan pitää myös osana ydinpalvelua. Jälkipalveluun kuuluu valtuutuksen päättyminen X syystä ja kun valtuutettu toimittaa päätöstilin kuolinpesään. Asiakaspolussa on kuvattu yksityiskohtaisesti sujuvoittavat/positiiviset tekijät ja kipupisteet/haasteet polun joka kohdassa, sekä tuotu valtuutettujen kommentteja kuvaamaan konkreettisesti näitä kohtia.

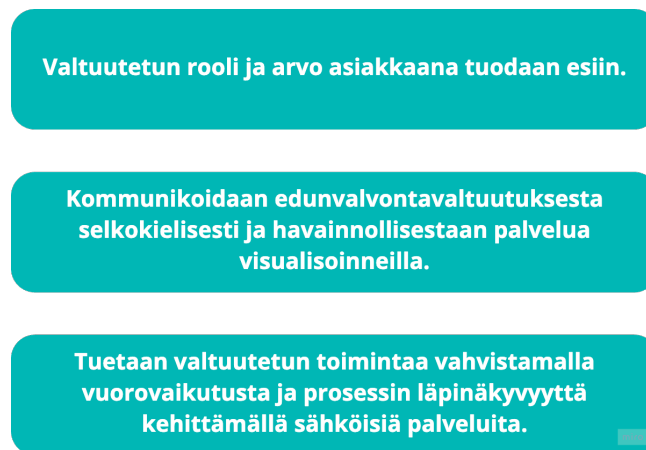


Kuvio 9: Edunvalvontavaltuutetun asiakaspolku

#### 4.4 Suunnitteluajurit

Suunnitteluajurit (engl. design drivers) ovat määriteltyjä ja valittuja käyttäjätutkimuksesta nousseita asioita ja havaintoja, jotka auttavat kehittämään selkeitä ja käytännönläheisiä konsepteja. Niiden avulla asiakkaan tarpeet, motivaatio ja tavoitteet tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön. (Palma 2022)

Kehittämistyön tutkimuksen perusteella voidaan kehitysehdotukset tiivistää kolmeen suunnitteluajuriin (kuvio 10): 1) valtuutetun rooli ja arvo asiakkaana tuodaan esiin, 2) kommunikoidaan edunvalvontavaltuutuksesta selkokielisesti ja havainnollistetaan tekstiä visualisoinneilla, ja 3) tuetaan valtuutetun toimintaa vahvistamalla vuorovaikutusta ja EVV prosessin läpinäkyvyyttä kehittämällä sähköisiä palveluita.



Kuvio 10: Edunvalvontavaltuutusprosessin suunnitteluajurit valtuutetun näkökulmasta.

Kehittämistyö tutkimusten mukaan valtuutettu on olennainen osa edunvalvontavaltuutus prosessia ja hänen toimintansa on avain asemassa palvelun toteutumisen kannalta. Dokumentti-analyysistä oli havaittavissa, että valtuutetun ja hänen roolinsa merkityksen esiintuominen EVV prosessin asiakkaana jää valtuuttajan varjoon. Haastatteluista ilmeni, että valtuutetulle voi olla epäselvää mikä on hänen roolinsa ja tehtävänsä. Tuomalla valtuutetun rooli ja hänen arvonsa EVV:n asiakkaana keskiöön, on ensimmäinen ja vaikuttavin suunnitteluajuri, jonka kautta asiakaskeskeistä julkista palvelua tulisi lähteä kehittämään.

Selkokielisyyden ja visuaalisen esittämisen merkitystä tulisi painottaa EVV:sta kerrottaessa niin palvelun asiakkaille kuin sidosryhmillekin. Visuaalisen havainnollistamisen kautta voidaan esittää eri tekijöiden keskinäisiä suhteita, merkityksiä tai järjestystä. Tietoa eri tavalla ryhmittelemällä voidaan vaikuttaa oikean tiedon löytymiseen ja omaksumiseen. Vaikka esimerkiksi DDV nettisivuihin on koottu kattavasti tietoa palvelusta, tutkimuksen mukaan valtuutetuille voi jäädä palvelun kulku epäselväksi, eikä hänelle ole selkeää, mitä häneltä edellytetään ja mitkä ovat tehtävänsä. Erityisesti aiheeseen liittyvä terminologia menee helposti

sekaisin (edunvalvonta vs. edunvalvontavaltuutus) eikä aiheeseen liittyvät termit, kuten lausuma, ole yleisesti tunnettuja. Sidosryhmien kuten lääkäreiden ja asianajajien tiedottaminen on merkittävää, sillä heidän asiantuntemuksensa EVV prosessista vaikuttaa sen sujuvuuteen.

Haasteluissa ilmeni valtuutettujen toive hoitaa asioitaan sähköisesti. Kuitenkaan esimerkiksi tämänhetkisen lainsäädännön vuoksi palvelun kokonaisvaltainen digitalisoiminen ei ole mahdollista. Tulisi kuitenkin pohtia niitä toimintoja ja mahdollisuuksia, mitä voidaan kehittää ja millä voidaan tukea sähköisen palvelun hyödyntämistä. Tutkimuksessa esimerkiksi selvisi, että yksi selkeä kipupiste on silloin kuin valtuutettu toimittaa vahvistushakemuksen DVV:lle ja jää odottamaan vastausta vahvistuksesta. Epätietoisuus lisää yhteydenottoja DVV:n asiakaspalveluun mistä edistymistä tiedustellaan. Prosessin läpinäkyvyyttä lisäämällä voidaan tukea valtuutetun toimintaa ja näin parantaa asiakaskokemusta.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tapaustutkimuksellisen kehittämistyö vastasi sille asetettuihin kehittämiskysymyksiin ja pohditaan sekä arvioidaan kehittämistyön tuloksia laajemmalla kontekstissa. Kehittämistyön tarkoituksena oli määrittää arvon ja asiakaskokemuksen muodostumista julkisissa palveluissa. Tutkimuskohteena oli valtuutetun arvon muodostuminen ja kontekstina edunvalvontavaltuutusprosessi. Kehittämistyö tavoitteena oli tuottaa syvällistä ymmärrystä valtuutetun arvon muodostumisesta edunvalvontavaltuutusprosessissa ja antaa kehitysehdotuksia, miten arvon muodostusta voidaan parhaiten tukea.

Kehittämistyön tuloksena laadittiin kiteytetty ja visualisoitu asiakasymmärrys valtuutetun arvon muodostuksesta EVV prosessissa. Tuloksena esitettiin ensin arvolupauskartta, missä kiteytettiin palvelun tuottama arvo valtuutetulle arvolupauksen muodossa sekä esitettiin havaintoja mitkä asiat sujuvoittavat ja hankaloittavat EVV prosessia valtuutetun näkökulmasta. Lisäksi koostettiin asiakaspolku, missä kuvattiin valtuutetun polku EVV prosessissa sekä laajempi kuvaus koko palvelusta palveluprosessikuvauksen kautta. Kerätyn asiakasymmärryksen pohjalta kehityshaasteeksi kiteytyi asiakaskokemuksen kehittäminen kohdissa, jotka hankaloittavat EVV prosessia valtuutetun näkökulmasta. Vastauksena tähän eriteltiin nämä kipupisteet valtuutetun asiakaspolkuun ja muodostettiin suunnitteluajurit, joita toimeksiantaja voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessin asiakaskeskeisessä kehittämisessä.

### 5.1 Johtopäätökset

Tapaustutkimuksellisen kehittämistyön ohjaavat kehittämiskysymykset olivat: miten valtuutetun arvo muodostuu edunvalvontavaltuutusprosessissa, miten tätä arvon muodostumista voidaan tukea ja miten digitalisaatiota voi hyödyntää edunvalvontavaltuutusprosessissa, että se tukisi valtuutetun arvon muodostusta. Edunvalvontavaltuutuksen nykytilaa ja valtuutetun



asiakaskokemusta ja arvon muodostusta kartoitettiin valtuutettujen, että DVV:n asiantuntijoiden näkökulmasta. Asiakasymmärrystä kerättiin haastatteluilla, että dokumenttianalyysillä, useita eri lähteitä hyväksi käyttäen.

### **Valtuutetun arvo muodostukseen vaikuttaa useat eri tekijät**

Valtuutetun arvon muodostuminen EVV prosessissa on hyvin moniulotteista ja sen muodostumista on vaikea määritellä etukäteen. Valtuutetun merkittävin tavoite EVV prosessissa on läheisestä huolehtiminen, tämän toiveiden mukaisesti. Valtuutettu toivoo, että EVV prosessiin liittyvät asiat hoidetaan ennakoiden, sähköisiä palveluita hyödyntäen. Haasteita EVV prosessissa aiheuttavat voimakkaat tunteet kuten stressi ja hätä läheisestä, nopea tarve EVVK:n vahvistamiselle tai muut siihen liittyvät haasteet, valtuutetun epävarmuus toimia roolissaan sekä pitkä välimatka eri toimijoiden välillä (esim. valtuutettu - valtuuttaja, valtuutettu - virasto). Valtuutetut toivovat läheisten asioiden hoitamisen olevan sujuvaa, nopeaa ja helppoa, sillä heitä sitovat myös muut velvollisuudet, kuten perhe ja työ. Valtuutetulle EVVK tarjoaa virallisen tavan toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti huolehtiessaan läheisestään.

Valtuutetun arvon muodostuminen on vahvasti kokemuksellista ja siihen vaikuttaa usea eri tekijän toiminta. Tuulaniemeen (2016, 33) viitaten, valtuutettu muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiansa, eli sujuvan, nopean ja helpon asioiden hoitamisen, ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella, eli miten EVV prosessi heidän kannaltaan sujui. Huomattavaa on, että koko palveluprosessi vaikuttaa arvon muodostukseen. Tutkimuksen mukaan valtuutetun asiakaspolkua tarkastellessa voidaan havaita, että toteutuneeseen kokemukseen vaikuttaa erityisesti 4 tekijää: 1) kiireetön, ennakoiva tekeminen, 2) riittävä aiheeseen ja prosessiin tutustuminen, 3) pätevä, oikeanlainen EVVK ja 4) läheiset välit valtuuttajaan.

Arvonmuodostus pyramidiin viitaten (kuvio 2), myönteinen asiakaskokemus rakentuu siitä, että toiminta vastaa siihen, että valtuutettu tietää miten hänen pitää toimia ja hän tuntee roolin velvoitteet. Valtuutetun tunteita vahvistetaan sillä, että EVV prosessi on sujuva, nopea ja helppo. Merkitys palvelusta tulee siitä, että hän pystyy huolehtimaan läheisestään, hänen toiveitaan kunnioittaen.

### **EVV prosessissa tulisi korostaa valtuutettua palvelun asiakkaana**

Edunvalvontavaltuutuksen nykytilaa kuvaa edunvalvontavaltuutusmäärien kasvaminen, vaikka palveluna se on vielä kansalaisille suhteellisen tuntematon. Se on kuitenkin yksi ainoista keinoista, jolla voidaan kokonaisvaltaisesti hoitaa toisen henkilön puolesta asioita. Edunvalvontavaltuutusta käsitellään usein valtuuttajan näkökulmasta, vaikka valtuutetulla on merkittävä rooli valtuutuksen onnistumisessa. Valtuutetun arvon muodostusta voidaan tukea sillä, että hänen roolinsa ja arvonsa palvelun asiakkaana tuodaan selkeästi esiin. Toimiakseen onnistuneesti roolissaan valtuutettuna, hän hyötyy selkokielisestä ja visualisoiduista EVV prosessin

kuvauksesta. Hänen toiveisiinsa sujuvasta ja nopeasta asioiden hoitamisesta voidaan vastata kehittämällä sähköisiä palveluita, nykylainsäädännön rajaamissa puitteissa.

Tutkimuksen mukaan käytännötasolla valtuutetun haasteita ja kipupisteitä voi lieventää koh- tuullisilla käsittelyajoilla, vahvistamisen nopeuttamisella selkeissä tilanteissa, pyydettyjen lausuntojen selkeyttämisellä sekä vähentämällä virheiden tekemisen mahdollisuuksia. Hyötyjä voidaan vahvistaa korostamalla ennakoinnin merkitystä, yhtenäistämällä sisäisiä toimintata- poja, kouluttamalla ja tekemällä yhteistyötä sidosryhmien kuten järjestöjen, pankkien ja ter- veydenhuollon kanssa sekä tarjoamalla vaihtoehto valtakirjan paperiselle säilyttämiselle.

### **Valtuutetun toimintaa voidaan tukea sähköisiä palveluita kehittämällä**

Tutkimuksen mukaan valtuutetut toivovat sujuvaa, nopeaa ja helppoa asioiden hoitamista. Haastateltavat (6/6) osasivat käyttää sähköisiä palveluita ja suosivat niiden käyttöä yleisesti. Valtuutetun arvon muodostusta ja toimintaa voidaan tukea vahvistamalla vuorovaikutusta ja prosessin läpinäkyvyyttä kehittämällä sähköisiä palveluita.

Nykylainsäädäntö rajaa sähköisten palveluiden kehittämisen mahdollisuuksia, sillä esimerkiksi laki määrää, että EVVK:n on oltava allekirjoitettu ja alkuperäinen vahvistamisvaiheessa, eikä kopiota tai sähköpostiliitettä hyväksytä. Voidaan kuitenkin kehittää sähköisiä palveluita, niissä kohdissa mihin laki ei sanele toimintatapoja. Tutkimuksessa selvisi esimerkiksi, että val- tuutetun yksi kipupiste on se, että valtuutettu ei tiedä vahvistuksen edistymisestä ennen kuin siitä tulee myönteinen/kielteinen vastaus, johon voi kulu useampi kuukausi aikaa. Voidaan pohtia miten odotusajan vuorovaikutusta ja tiedonsaantia voidaan lisätä, jotta valtuutetun asiakaskokemus on myönteinen.

## **5.2 Pohdinta**

Väestön ikääntyminen, digitalisaatio ja muut yhteiskuntaan voimakkaasti muuttavat tekivät luovat muutospainetta julkisten palveluiden kehittämiseen. Väestön ikääntyminen ja yhteis- kunnan kompleksisuus näkyy DVV holhoustoimen ja erityisesti edunvalvontavaltuutuksen asi- akkuuksien kasvuna, jonka odotetaan kasvavan entisestään. Lähtökohtana kehittämistyölle toimi alkava edunvalvonnan asiakkuuden hallinnan -kehityshanke, sisäisen kehittämisen tarve sekä julkisten palveluiden digitalisoinnin paine, sillä EVV:n kehittäminen asiakaskeskeisesti vastaa julkisen hallinnon uudistamisen strategian toimintalinjauksiin. Tutkimuskohteena kes- kityttiin valtuutettuun ja hänen arvon muodostukseensa edunvalvontavaltuutusprosessissa. Näkökulmaa voitiin pitää merkittävänä ja ajankohtaisena, sillä aiempaa tutkimusta valtuute- tun näkökulmasta ei ole tehty.

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa syvällistä ymmärrystä valtuutetun arvon muodostumi- sesta edunvalvontavaltuutusprosessissa, ymmärtää sen nykytilaa ja antaa kehitysehdotuksia,

miten arvon muodostusta voidaan parhaiten tukea. Näiden pohjalta luotiin suunnitteluajurit, joita DVV voi hyödyntää vastatessaan kasvavaan kysyntää ja kehittäessään edunvalvontavaltuutusprosessia asiakaskeskeisemmäksi. Tuloksina esitettiin kiteytetty ja visualisoitu asiakasymmärrys arvolupauskartan, asiakaspalvelupolun sekä laajemmin palveluprosessin visuaalisen kuvauksen kautta.

Tässä luvussa arvioidaan tapaustutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia, peilataan niitä kehittämistyön tietoperustaan sekä arvioidaan kehittämistyön prosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä. Lisäksi arvioidaan kehittämistyön luotettavuutta sekä eettisyyttä ja pohditaan kehittämistyön tulosten hyödynnettävyyttä toimeksiantajan sekä laajemmin julkisten palveluiden asiakaskeskeisen kehittämisen näkökulmasta.

### **Tulosten kuvaus ja arviointi**

Yhteiskuntaan vaikuttavat voimakkaat muutokset vaikuttavat julkiseen sektoriin ja sen tuottamiin palveluihin. Muutokset ja niiden luomat haasteet ovat rakenteeltaan laajoja ja kompleksisia, joita on mahdotonta ratkaista perinteisillä byrokraattisilla ja ylhäältä alas sanelluilla malleilla. Digi- ja väestötietovirasto alkoi toimimaan valtakunnallisena holhousviranomaisena 1.1.2020, jolloin sen vastuulle tuli maistraattien ja Väestörekisterikeskuksen kaikkien palveluiden tuottaminen. Organisaatio uudistuksen kautta pyrittiin muun muassa yhtenäistämään toimintatapoja ja tuottamalla työjonot valtakunnallisiksi, joiden kautta pyritään tehostamaan palveluita ja vastaamaan näin kasvavaan kysyntään, josta on havaittavissa yleinen julkisen sektorin palveluiden tehokkuuteen tähtäävä tavoite.

Muutoshasteisiin vastatakseen, julkinen sektori on alkanut ottamaan vaikutteita yksityiseltä sektorilta asiakaskeskeisyyden hyödyntämisestä palveluiden kehittämisessä. Julkinen palvelulogiikka korostaa julkisten palvelujen tuotannon, käytön ja kuluttamisen tarkastelua sekä arvonluonnin muodostumista erityisesti julkisen palvelun tuottamisen kontekstissa. Arvoa syntyy, kun kansalaiset käyttävät julkisen sektorin tarjoamia palveluita ja resursseja luodakseen ja saadakseen itselleen arvoa. (Osborne 2018; Osborne 2021.) Julkisen palvelulogiikka sekä asiakaskeskeinen ajattelu loi perustaa kehittämistyölle, sillä kehittämistyössä ei tarkasteltu pelkästään palvelua ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta, vaan haluttiin ymmärtää asiakkaan koko maailmaa asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti (Heinonen ym. 2010).

Kansalaisten arvon muodostusta voidaan tutkia eritavoin. Virtasen ja Stenvallin (2014, 162) pitävät palvelumuotoilua yhtenä tapana osallistaa käyttäjiä ja hyödyntää heidän kokemuksiin julkisten palveluiden kehittämisessä. Siitä on tullutkin suosittu toimintamalli asiakaskeskeisen kehittämisen tueksi. Palvelumuotoilussa käytettyjen menetelmien ja yhteiskehittämisen avulla asiakas tuodaan palvelun keskiöön, jonka vuoksi kehittämistyössä haluttiin hyödyntää sen ideologiaa. Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät tukevat asiakasymmärryksen

kartoittamista ja palvelun kehittämistä tämän pohjalta. Asiakasymmärryksen kautta ymmärretään asiakkaan arvon muodostusta ja asiakaskokemusta, joka tuki kehittämistyön tavoitteita.

Kehittämistyön tulokset tukevat havaintoja, joiden mukaan arvon muodostuminen ei ole yksipuolista, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena, on kokemuksellista ja moniulotteista, sekä syntyy toiminnan kautta (Vargo ym. 2017). Kehittämistyön tuloksista voidaan havaita, että EVV prosessissa valtuutetun arvo muodostuminen on hyvin moniulotteista ja sen muodostumista on vaikea määrittellä etukäteen. Valtuutetun arvon muodostuminen on vahvasti kokemuksellista ja siihen vaikuttaa usea eri tekijän toiminta. Huomioitava, että asiakkaalle ei muodostu arvoa pelkästään lopputuloksesta, vaan koko palveluprosessista. EVV prosessin kehittämisessä merkittävää siis koko asiakaspolun huomioiminen, eikä vain esimerkiksi ”aloituspaketti” tai muu suora kontakti valtuutettuun.

Kehittämistyön tutkimuksen perusteella, EVV prosessin nykytilaa kuvaa valtuuttajan roolin korostaminen EVV prosessissa, jota tukee myös Tiensuun (2016, 55) väittäminen, ettei myöskään oikeuskirjallisuudessa valtuutettuun henkilöön ei olla kiinnitetty paljoa huomiota. Kuten julkisista palveluista yleisesti todetaan, palvelun toimijoita voi olla useita. Näin on myös EVV prosessissa, missä tulosten mukaan, valtuutetulla on merkittävä rooli EVV:n onnistumisen kannalta. Tuloksia tukee myös muut tutkimukset (Tiensuu 2016, 55, 67). Tutkimuksen mukaan myös DVV näkee valtuutetun EVV prosessin asiakkaana valtuuttajan ohella. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että käytännössä valtuutetun rooli ja valtuutetun tehtävät jäävät epäselviksi, ja näin voidaan todeta, että EVV on yleisesti vielä jokseenkin tuntematon julkinen palvelu. Tätä tulkintaa vahvistaa, myös aiempi Vanhustyön keskusliiton (2018) koordinoima tutkimus. Tuloksista nousutta ennakoinnin merkitystä, korostaa myös Tiensuun (2016, 67) tutkimustulokset.

Valtuutetun roolia ja tehtävien ymmärtämistä voidaan tukea selkokieliisyydellä ja visualisoidulla palveluprosessilla. Tutkimuksesta voidaan havaita, että EVV:ssä käytetyt termit voivat mennä sekaisin ja terminologia voi olla valtuutetulle haastavaa. Kehittämistyön tuloksia vahvistaa väite, että juridinen, vaikeaselkoinen kieli vaikuttaa asiakaskokemukseen ja asiakkaiden voi olla vaikea ymmärtää sitä. Selkokieliisyyden merkitystä tukee esimerkiksi se, että arvioiden mukaan Suomessa noin 10 % väestöstä tarvitsee selkokieltä. Selkokielen tarve on kasvanut viime vuosina, muun muassa väestön ikääntymisen ja sitä kautta muistisairauksien lisääntymisen takia. Selkokieliisyydestä hyötyvät kuitenkin kaikki, erityisesti silloin kun asia koskee kaikkia kansalaisia ja tieto on saatavilla vain digitaalisessa muodossa. (Selkokeskus 2022.)

Visuaalisen havainnollistamisen merkitystä tukee kognitiivisen neurotieteen useat kirjoitukset muun muassa siitä miten huomattava osa aivoistamme on omistautunut informaation keräämiselle, järjestämiselle ja tulkitsemiselle, joten on luontevaa, että dataa kuvataan visuaalisin

keinon, joka tekee siitä tehokasta ja havainnollista. Visualisointia voi pitää yläkäsitteenä, jolla tarkoitetaan minkälaista tahansa visuaalista esitystä, joka on suunniteltu helpottamaan asian kommunikointia, analysointia ja tarkastelua. (Hellstén 2020, 19, 22.)

Asetetut tavoitteet tähtäävät julkisten palveluiden digitalisointiin, mutta julkishallinnon digitalisaatiossa asiakaskeisyys on todettu merkittäväksi puutteeksi (Parviainen ym. 2012, 12). Palvelujen digitalisointia ei pidä nähdä itseisarvona, vaan keinona saavuttaa parempaa tehokkuutta. DDV kertoo tämän hetken tärkeimmäksi kehityshankkeeksi omien palveluiden ja asiantuntemuksen digitalisointi, sillä esimerkiksi käsittelyaikojen pysyvä lyhentäminen vaatii palvelujen sähköistämisen. Ilman palvelujen digitalisointia, kysynnän kasvuun on mahdotonta vastata. (DVV 2022g.)

EVV prosessin sähköisiä palveluita kehittäessä tulisi huomioida asiakkaan sekä sidosryhmän tarpeet sekä tehdä verkostoyhteistyötä yli hallinnon alojen ja virastojen. Digitaalisen palvelukokemuksen kehittämisessä haasteena on saada se sellaiseksi, että se jättää jälkeensä posititiivisen mielikuvan (Parviainen ym. 2012, 15). Tutkimuksen mukaan valtuutetulle syntyy posititiivinen mielikuva tutkimuksen mukaan, kun hän löytää tarvittavat tiedot helposti, hän ymmärtää niiden merkityksen ja osaa toimia sen mukaan. Valtuutetun toimintaa voidaan tukea sähköisten palveluiden kautta lisäämällä vuorovaikutusta ja prosessin läpinäkyvyyttä.

### **Tutkimus- ja kehittämismenetelmien arviointi ja rajoitukset**

Kvalitatiivisen luonteensa vuoksi tutkimusta ei voida koskaan täysin irrottaa tutkimuksen tekijästä sekä hänen tavastaan tulkita ja ymmärtää tutkittavaa asiaa. Kvalitatiivinen tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta ja ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2007, 226-228.) Jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia ja kuvaisivat tarkasteltavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin ja kokonaisvaltaisesti, kehittämistyö ja sen prosessin vaiheet on tehty perusteellisesti ja selitetty opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen validiteettiin on kiinnitetty huomiota käymällä kehittämistyötä ja sen vaiheita läpi työn toimeksiantajan kanssa useita kertoja kehittämistyön edetessä, jotta työ vastaa annettua toimeksiantoa ja toimeksiantaja on vahvistanut siinä käytetyt vaiheet ja menetelmät. Tällä vahvistettiin myös tutkimuksen objektiivisuutta. Voidaan sanoa, että tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä mitä haluttiin tutkia. Tutkimukseen valitut menetelmät vastasivat hyvin siihen, minkälaista tietoa haluttiin. Tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta ja yleistettävyyttä voidaan perustella aineiston tarkalla ja monipuolisella läpikäymisellä ja analysoinnilla. Tulokset heijastelevat ja täydentävät samoja ilmiöitä, joita nousi esiin tietoperustan asiakaskeisyssä julkisten palveluiden kehittämisessä sekä aiheeseen liittyvistä muista tutkimuksista.

Asiakaskeisyys ja palvelumuotoilun ideologian hyödyntäminen toteutui asiakasymmärrystä kerätessä haastatteluiden avulla sekä tulosten visuaalisella kuvaamisella. Haastattelut ovat

yleinen laadullisessa tutkimuksessa käytetty tiedonkeruu menetelmä. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella puolistrukturoitu teemahaastattelu oli onnistunut menetelmävalinta. Haastatteluissa (N=10) kerättiin ymmärrystä niin valtuutetun kuin DVV holhoustoimen työntekijöiden näkökulmasta EVV prosessista, jolloin saatiin kerättyä tietoa eri näkökulmista. Valtuutettuja haastatteluista oli 6. Kehittämistyön tutkimuksessa haastatelluista valtuutetuista 1/6 oli pidempään toiminut valtuutetun roolissa. Voi pohtia, olisiko muiden valtuutettujen 5/6 ajatukset EVV prosessista muuttuneet, jos he olisivat toimineet valtuutetun roolissa pidempään tai olisiko tulokset olleet merkittävästi erilaisia, jos olisi haastateltu eri henkilöitä. Toisaalta kehittämistyössä tutkittiin arvon muodostusta, johon asiakaskeskeisen ajattelumallin mukaan vaikuttaa valtuutetun koko maailma, eikä vain spesifi hetki palveluprosessista. Lisäksi tutkimuksen haastatteluista alkoi toistumaan samat teemat, jolloin voitiin todeta aineiston kylläntyminen.

Kymmenen haastattelun määrää voidaan pitää asianmukaisena, ja vaikka tiedonkeruu aineisto ei ollut erityisen suuri ja asiakasotos oli lopulta suhteellisen homogeeninen (suomalaisia, koulutettuja, työkäisiä, perheellisiä), oli kiinnostavaa nähdä samojen julkisten palvelujen elementtien nousevan aineistosta kuin mitä tietoperustassa (Vargo ym. 2017; Lehtonen & Tuominen 2011, 248; Eljala & Luoto 2019, 77). Huomattavaa on myös, että palvelumuotoilu menetelmien avulla kymmenen haastattelun ja niiden analysoinnin kautta saatiin kerättyä kattava asiakasymmärrys, voitiin esittää visualisoitu valtuutetun asiakaspolku ja sitä sujuvoittavat ja hankaloittavat tekijät sekä antaa tämän tiedon perusteella jatkokehitysehdotuksia koko EVV prosessin kehittämiseksi.

Arvon muodostumisen ja asiakaskokemuksen tarkastelu ja visualisointi arvolupauskartaksi, asiakaspoluksi ja palveluprosessi kuvauksesi tukivat hyvin kehittämistyön tavoitetta. Se, että arvon muodostusta ja asiakaskokemusta tarkasteltiin eri menetelmiä hyödyntäen toi tarkasteluun syvyyttä ja moniulotteista asiakasymmärrystä. Nämä menetelmät tukevat myös palvelumuotoilun ideologiaa tuomalla tiedon visuaaliseen muotoon, joka auttaa silloin kun asiakasymmärrystä tarkastelee eri toimijat, omista lähtökohdistaan. Kehittämismenetelmien onnistumisesta kertoo myös DVV:n kehitystiimin palaute siitä, että kehittämistyön esitys ja tulokset olivat selkeät ja prosessi sekä valtuutetun maailma kuvattu hyvin. Kiitosta sai myös tutkimukseen kerätty iso määrä dataa, joka oli jäsenelty hyvin.

Kehittämistyön tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta edunvalvontavaltuutuksesta, DVV:stä eikä julkisten palveluiden kehittämisestä. Haasteena voitiin pitää valtavaa uuden tiedon ja asioiden omaksumisen määrää. Hyvänä puolena voidaan taas pitää, että työn tekijällä ei ollut ennako-oletuksia, eikä näin ollen valmiita ratkaisuideoita, kun aineistoja alettiin analysoidaan. Kehittämistyön tulosten ja johtopäätösten kannalta voidaan sanoa, että ne olivat tutkijan tulkinnan ja oman päättelykyvyn tuotoksia aineiston pohjalta, eikä niissä ei ollut aiemman tiedon tai kokemuksen tuomaa vinoumaa. Vaikka työn tekijällä ei ollut kokemusta DVV:stä

eikä julkisten palveluiden kehittämisestä, toimeksiantajan puolelta saatu tuki ja palaute ohjasi kehittämistyötä haluttuun suuntaan. Työn tekijä esitteli toimeksiantajalle kehittämistyön edistymistä ja välituloksia 3 kertaa, jolloin voidaan todeta, että mahdolliset vääristymät ja vähäisestä kokemuksesta johtuvat virheet jäivät vähäisiksi.

### **Eettisyyden arviointi**

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Periaatteet ovat aina samat sekä tieteellisessä että työelämän tutkimuksessa. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija hyödyntää eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkijan tulisi osoittaa tehdyllä tutkimuksella tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Käytäntö myös edellyttää, että tutkija toimii vilpittömästi ja rehellisesti. (Vilka 2021, 37.) Tämän kehittämistyön tutkimus on toteutettu noudattaen Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (2020) sekä hyvän tieteellisen käytännön suosituksia.

Kehittämistyön tutkimukselle ei tarvittu tutkimuslupaa toimeksiantajalta, sillä tutkimus ei hyödyntänyt DVV sisäisiä materiaaleja eikä valtuutettuja haettu holhoustoimen rekisteristä. Eettisyysnäkökulma huomioitiin siinä, että haastatteluihin haettiin valtuutettuja avoimilla viesteillä, jolla varmistettiin, että valtuutetut halusivat oma-aloitteisesti kertoa kokemuksistaan. Tutkimuksesta tiedotettaessa kerrottiin mihin tutkimus liittyy, kuka on toimeksiantaja ja miten tietoja käytetään. Tiedotteessa ilmoitettiin osallistujien tietosuojasta, kerättävien tietojen käytöstä ja käsittelystä sekä pyydettiin lupaa nauhoitukselle. Samat seikat käytiin läpi jokaisen haastattelun alussa, sekä varmistettiin nauhoituksen hyväksyminen. Haastatellut saivat itse päättää heille sopivasta tavasta osallistua tutkimukseen. Henkilötietoja tutkimuksessa ei kerätty, myöskin valtuuttajasta ja hänen asioistaan puhuttiin vain ylätasolla.

Tutkimuksen tulokset on esitetty niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Niissä tilanteissa, kun on haluttu esittää suoria lainauksia haastatteluista, haastateltavasta käytetään lyhennettä (H + numero). Kerättyä aineistoa säilytettiin tietoturvallisesti omalla, henkilökohtaisella koneella, salasanojen takana. Kenelläkään ulkopuolisella ei ollut pääsyä tutkimusaineistoon. Toimeksiantajalle luovutettavasta materiaalista poistettiin kaikki henkilöön viitattava tieto.

### **Tulosten hyödyntäminen työelämässä**

Tapaustutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kerätä ja tarjota toimeksiantajalle analysoitu asiakasymmärrys valtuutetun arvon muodostuksesta EVV prosessissa. Tämä asiakasymmärrys tarjoaa pohjan palvelun kehittämisen seuraaville vaiheille. Kehittämistyön tekijällä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten DVV hyödyntää sen tuloksia. Kuitenkin toimeksiantajan palautekeskustelussa nousut ajatus, tukee tekijän näkökantaa siinä, että on

tärkeää kehittää EVV prosessia valtuutetun näkökulmasta, jotta ihmiset näkevät valtuutetuna toimimisen myönteisenä ja haluavat ottaa valtuutuksen vastaan. On yhteiskunnallisesti merkittävää, julkisen sektorin resursseja säästävää ja tehokkuutta lisäävää, että edunvalvontavaltuutuksen asiakasmäärät yleistyvät. Palveluntuottajan kannalta EVV on huomattavasti kevyempi ja nopeampi prosessi kuin edunvalvonta. Kansalaisen kannalta EVV kunnioittaa itsemääräämisoikeutta ja on ainoita keinoja, jolla henkilö voi hoitaa toisen puolesta asioita.

Aiemmat tutkimukset (esimerkiksi Wang, Vogel, Wahab 2022, 253-265) tukevat ajatusta siitä, että kehittämistyön tutkimustulosten hyödyntäminen käytännössä tulisi aloittaa siitä, että kaikkien sidosryhmien, jotka lähtevät kehittämään EVV:sta valtuutetun näkökulmasta, näkemyksen tulisi olla yhtenäinen. Valtuutetun asiakaspolun tarkastelu tarjoaa kontekstin asiakaskokemuksesta julkisessa palvelussa, jota voidaan hyödyntää asiakaskeskeisen kehittämisen tukena. Yhdistettynä käyttäjätutkimukseen, asiakaspolku tarjoaa empatiaa korostavan, käytännöllisen työkalun, jonka avulla päästään asiakasta korostaviin ratkaisuihin. Jotta asiakaskeisyys ja yhteiskehittämien tulee huomioiduksi, tulisi palvelumuotoilijalla/designerillä olla merkittävä rooli monitieteellisessä kehitystiimissä.

Lisäksi DVV:n holhustoimen tulisi pohtia, mitä tavoitteita se asettaa EVV prosessin sähköisen palvelun kehittämiselle ja miten se mittaa niitä, jotta julkisella sektorilla todettu tavoitteiden ja tulosten mittaamiseen vähäisyys tulisi huomioiduksi. Edelleen voisi arvioida mikä on sujuvan, sähköisen EVV palvelun yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Julkishallinnon digitalisaatio-raportin (Parviainen ym. 2017) selvityksen mukaan, yksi ilmeinen vaatimus palvelujen digitalisaatiolle on käyttäjävolyymi (engl. high-volume/high-frequency). Käyttäjävolyymi on saatava riittävän isoksi, ja mahdollisimman nopeasti riittävällä tasolla. Huomioiden ennusteet edunvalvontavaltuutuksen asiakkuuksien kasvulle, voidaan olettaa että, sähköiselle palvelulle on riittävästi kysyntää.

Esimerkkinä sähköisten palveluiden edistymisestä, voidaan pitää palvelupolkujen määrittämisen asteen näkökulmaa (Parviainen ym. 2017, 9). Voidaan pohtia, millä palvelupolkujen määrittämisen asteella ollaan, asiakkaan näkökulmasta:

- 0-taso Viraston / julkisen toimijan näkökulmasta kuvattu ja toteutettu palvelu.
- 1-taso Asiakastarpeen palvelupolku on määritelty kokonaisuutena yli hallinnon rajojen.
- 2-taso Kaikki palvelupolkuun liittyvä tieto ja ohjeet ovat asiakkaan saatavilla yhdestä paikasta, mutta palvelun läpivientiin käytännössä täytyy siirtyä eri toimijoiden tuottamiin osiin (esim. sivustoihin).
- 3-taso Palvelupolku on vietävissä läpi kokonaisuutena yhdestä paikasta, esimerkiksi portaalista.



- 4-taso Palvelupolku on automatisoitu (käynnistetään joko automaattisesti, tai asiakkaan toimesta, tieto siirtyy automaattisesti järjestelmästä toiseen, tietoja ei tarvitse täydentää tai vaiheita käynnistää erikseen, ja asiakas voi helposti seurata prosessin etenemistä).

Edunvalvontavaltuutuksen kehittämiseen ja tulevaan edunvalvonnan asiakkuuden hallinta - kehityshankkeeseen viitaten, ehdotan DVV:lle BAIST-viitemalliin tutustumista (kts. Kautonen 2019). Sen tarkoitus on auttaa palvelun suunnittelusta vastaavaa johtoa tunnistamaan ne käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun liittyvät elementit, jotka vaikuttavat suunnittelulla tavoiteltavien hyötyjen (ja sen myötä julkisen arvon) toteutumiseen. BAIST-viitemalli käyttäjäkeskeisen suunnittelun strateginen kokonaisuus keskittyy kolmeen pääelementtiin, eli hyötyihin, toimintoihin ja panostukseen sekä kahteen läpileikkaavaan elementtiin: sidosryhmien hallinta ja ajan hallinta. Mallissa jokainen elementti on suhteessa muihin elementteihin. Viitemalli vastaa ensisijaisesti kysymykseen, mistä asioista julkisen toimijan pitää tehdä strategisia valintoja, jos se haluaa edistää käyttäjäkeskeistä suunnittelua digitaalisten palvelujensa kehittämisessä.

#### **Asiakasymmärryksen merkitys julkisten palveluiden kehittämisen lähtökohtana**

Vaikka EVV lakimäärityksiä saatetaan pitää vanhana syntyneenä, sen vaatiessa paperisia valtakirjoja, oli sen tuoma itsemääräämisoikeutta ja kevyempää byrokratiaa vaatima malli, merkittävä parannus sitä pohjanneeseen edunvalvontaan. Jotta edunvalvontavaltuutusprosessia voitaisiin entisestään tehostaa, olisi sitä tämän kehittämistyön tutkimuksen perusteella lähdeittävä kehittämään valtuutetun näkökulmasta, sillä hän on se joka viime kädessä vastaa siitä, miten edunvalvontavaltuutus toteutuu valtuuttajalle.

Vaikka asiakaskeskeisyydestä ja sen merkityksestä julkisella sektorilla puhutaan paljon, sen jalkautuminen käytännön työhön hidasta. Asiakaslähtöisen palveluiden kehittämisen tulisi lähteä johtotasolta asiakasymmärrystä hyödyntäen, jotta julkisia palveluita, kuten edunvalvontavaltuutusta, pystyttäisiin kokonaisvaltaisesti kehittämään niin, että se vastaa paremmin asiakaidensa vaatimuksiin. Kehittämistyössä tulisi huomioida kaikki sidosryhmät sekä antaa arvoa yhteiskehittämisen mahdollisuuksille ja menetelmille.

Toimeksiantajan kanssa käydyssä palautekeskustelussa todettiin, että kehittämistyöllä oli oikeanaikainen ajoitus ja se tuo arvokasta tietoa holhoustoimeen, sillä holhoustoimi ei ole hyödyntänyt palvelumuotoilua eikä sen menetelmiä juurikaan. Tämä kehittämistyö oli holhoustoimelle hyvä ”päänavaus” miten lähteä hakemaan asiakasymmärrystä ja hyödyntämään sitä EVV prosessin kehittämisessä.

## Lähteet

### Painetut

Eljala, J. & Luoto, A. 2019. Muotoillen matkaan: Arvonluomisen maailma. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologianlaitos.

Lehto, M. 2020. Hyvinvointiyhteiskunnan arvot, Avain tulevaisuuden Suomeen. Helsinki: Into.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-6. painos. Helsinki: Sanoma.

Osborne, S. P. 2021. Public Service Logic. Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. New York: Routledge.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. New Jersey: Wiley.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Wang, C, X., Vogel, C, M. & Wahab, S, A. 2022. Healthcare Design Practice for Humanizing the Patient Journey. Teoksessa Pfannstiel, M, A., Brehmer, N. & Rasche, C. (toim.) Service Design Practices for Healthcare Innovation. Paradigms, Principles, Prospects. Cham: Springer Nature Switzerland, 253-265.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

### Sähköiset

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. E-kirja. Helsinki.

Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. 2006. RED paper 02: Transformation design. London: Design Council. Viitattu 13.4.2022. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/red-paper-transformation-design.pdf>

Daskin, M. 2010. Service Science: Service Operations for Manager and Engineers. E-kirja. John Wiley & Sons.

Digihumaus 2022. Digihumaus-raportti 2022: Neljä skenaariota digitalisaation tulevaisuudesta. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 4.4.2022. <https://dvv.fi/digihumausraportti2022>

DVV 2021. Digi- ja väestötietovirasto lisää asiakaspalveluhenkilökuntaansa ja jatkaa palvelujensa digitalisoimista. Tiedote 6.7.2021. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 23.3.2022. <https://dvv.fi/-/lisamaararaha-kesa-2021>

DVV 2022a. Kuka voi toimia edunvalvojana? Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 1.3.2022. <https://dvv.fi/kuka-voi-toimia-edunvalvojana>

DVV 2022b. Holhous ja edunvalvonta. Neuvonta, ohjaus ja valvonta. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 9.3.2022. <https://dvv.fi/holhous>

DVV 2022c. Edunvalvontavaltuus eli tuen tarpeen ennakointi. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 10.3.2022 ja 27.4.2022. <https://dvv.fi/edunvalvontavaltuus-eli-tuen-tarpeen-ennakointi>

DVV 2022d. Näin laadit edunvalvontavaltakirjan. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 10.3.2022. <https://dvv.fi/nain-laadit-edunvalvontavaltakirjan>

DVV 2022e. Näin hoidat edunvalvontavaltuutetun tehtävää. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 10.3.2022. <https://dvv.fi/nain-hoidat-edunvalvontavaltuutetun-tehtavaa>

DVV 2022f. Edunvalvontavaltuutuksen päätyminen. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 10.3.2022. <https://dvv.fi/edunvalvontavaltuutuksen-paattyminen>

DVV 2022g. Digi- ja väestötietoviraston asiakaspalvelu nopeutunut lisämäärärahan turvin. Tiedote 15.3.2022. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 23.3.2022. <https://dvv.fi/-/digi-ja-vaestotietoviraston-asiakaspalvelu-on-nopeutunut-lisamaararahan-turvin>

DVV 2022h. Väestöjärjestelmän historia. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 20.4.2022. <https://dvv.fi/historia>

DVV 2022i. Maistraattien ja Väestörekisterikeskuksen yhdistyvien kehittämishankkeiden toimeenpano käynnistyy. Tiedote. 24.1.2018. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 20.4.2022. <https://dvv.fi/-/maistraattien-ja-vaestorekisterikeskuksen-yhdistyvien-kehittamishankkeiden-toimeenpano-kaynnist-1>

DVV 2022j. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 20.4.2022. <https://dvv.fi/digi-ja-vaestotietovirasto>

Edunvalvontavaltuus Ry 2022. Todistaminen, säilytys ja voimaantulo. Edunvalvontavaltuus.com. Viitattu 27.4.2022. <https://edunvalvontavaltuus.com/tietoa-valtuutuksesta/edunvalvontavaltuutuksen-laatimisen-jalkeen/>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11. E-kirja. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Finlex 2022. Laki edunvalvontavaltuutuksesta 648/2007. Viitattu 26.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070648>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. E-kirja. Talentum.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 41, 133-150. Viitattu 10.9.2022. [https://www.researchgate.net/profile/Christian-Groenroos/publication/256395545\\_Critical\\_Service\\_Logic\\_Making\\_Sense\\_of\\_Value\\_Creation\\_and\\_Co-Creation/links/004635232cc76f395a000000/Critical-Service-Logic-Making-Sense-of-Value-Creation-and-Co-Creation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christian-Groenroos/publication/256395545_Critical_Service_Logic_Making_Sense_of_Value_Creation_and_Co-Creation/links/004635232cc76f395a000000/Critical-Service-Logic-Making-Sense-of-Value-Creation-and-Co-Creation.pdf)

Hallituksen esitys eduskunnalle vuoden 2021 kolmanneksi lisätalousarvioksi 2021. Valtiovarainministeriö. Viitattu 23.3.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE\\_95+2021.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_95+2021.pdf)

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service, *Journal of Service Management*, 21 (4) 531-548. E-kirja. Helsinki: Hanken.

Helkkula, A. 2010. Service Experience in an Innovation Context. Väitöskirja. Hanken School of Economics. Viitattu 1.9.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/634/213-978-952-232-090-2.pdf?sequence=3>

Hellstén, T. 2020. Digitaalisen tiedon visuaalisen esittämisen etiikka. Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.10.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/68070/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-202003052292.pdf?sequence=1>

Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmä 2004. Edunvalvontavaltuus. Holhouslainsäädännön tarkistamistyöryhmän mietintö. Oikeusministeriön työryhmämietintöjä 2004:13. Viitattu 9.3.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75696/om\\_tr\\_13\\_2004\\_edunvalvontavaltuus\\_122\\_s.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75696/om_tr_13_2004_edunvalvontavaltuus_122_s.pdf?sequence=1)

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2008. Tapauksen löytäminen ja rajaaminen. Valinnat paikat. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Yliopistonpaino, 41-56.

Innokylä 2022. Työkalut: Service Blueprint. Viitattu 24.9.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

Jalonen, H. 2019. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen - kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon Tutkimus* 38 (4), 305-311. Viitattu 28.9.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267993/Jalonen\\_Julkisten\\_2019.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267993/Jalonen_Julkisten_2019.pdf?sequence=1)

Joentakanen, L. 2018. Itsemääräämisoikeus, ennakointi ja kelpoisuudet ikääntyessä. Pro gradu -tutkielma. Lapin Yliopisto. Viitattu 25.4.2022. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63310/Joentakanen.Laila.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020. Valtiovarainministeriö. Viitattu 9.3.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-684-8>

- Kautonen, H. 2019. BAIST-viitemalli julkista arvoa tuottavaan digitaalisen palvelun käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Viitattu 11.4.2022. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/36195/isbn9789526083742.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kestilä, L. & Martelin, T. 2019. Suomen väestörakenne ja sen kehitys. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 21.4.2022. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137679/SH%202018\\_1%20Suomen%20v%C3%A4est%C3%B6rakenne%20ja%20sen%20kehitys%20\\_%20L%20Kestil%C3%A4%20\\_%20T%20Martelin%20\(1\).pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137679/SH%202018_1%20Suomen%20v%C3%A4est%C3%B6rakenne%20ja%20sen%20kehitys%20_%20L%20Kestil%C3%A4%20_%20T%20Martelin%20(1).pdf?sequence=1)
- Kolko, J. 2014. Well-designed: How to Use Empathy to Create Products people love. E-kirja. Harvard Business Review Press.
- Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja 1/2015. Helsinki. Unigrafia, 29-52.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Yliopistonpaino, 9-38.
- Langergaard, L. L. 2011. Understanding of 'users' and 'innovation' in a public sector context. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M (toim.) User-based innovation in services. E-kirja. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 203-226.
- Lehtonen, M. & Tuominen, T. 2011. Multiple voices of the user in public sector services. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M (toim.) User-based innovation in services. E-kirja. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 227-250.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja 1/2015. Helsinki. Unigrafia, 27.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. 2010. The open book of social innovation. Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation. E-kirja. NESTA.
- Neittaanmäki, P., Lehto, M. & Savonen, M. 2021. Yhteiskunnan digimurros. E-kirja. Jyväskylän yliopisto.

- Oikeus- ja edunvalvontapiirit 2020a. Organisaatio. Viitattu 1.3.2022. [https://oikeus.fi/edunvalvonta/fi/index/organisaatio\\_0.html](https://oikeus.fi/edunvalvonta/fi/index/organisaatio_0.html)
- Oikeus- ja edunvalvontapiirit 2020b. Edunvalvontatoimistojen toimintatavat. Viitattu 1.3.2022. <https://oikeus.fi/edunvalvonta/fi/index/edunvalvonnantoimintatavat.html>
- Osborne, S. P. 2018. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?, *Public Management Review*, 20:2, 225-231. Viitattu 10.9.2022. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Paakkari, M. 2018. Varautuminen parempaan vanhusikään. Vanhustyön keskusliitto 29.11.2018. Viitattu 7.3.2022. <https://vtkl.fi/wp-content/uploads/2018/12/Raportti-Varautuminen-parempaan-vanhuusik%C3%A4%C3%A4n.pdf>
- Palma 2022. Palvelumuotoilun sanasto. Viitattu 28.9.2022. <http://www.palma.fi/lataukset/PALMA-pohjat.pdf>
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Fenderley, M. 2017. Julkishallinnon digitalisaatio - tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017. E-kirja. Valtioneuvoston kanslia.
- Ruokanen, T. 2004. Suomen menestyksen eväät, tiekartta tulevaisuuteen. EVA. Viitattu 25.3.2022. [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/888\\_TIEKARTTA\\_FINAL.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/888_TIEKARTTA_FINAL.pdf)
- Selkokeskus 2022. Selkokielen tarve. Viitattu 7.10.2022. <https://selkokeskus.fi/selkokieli/selkokielen-tarve/>
- Soininvaara, O. 2009. Julkisen sektorin tuottavuus: Samalla rahalla enemmän. E-kirja. Helsinki: Tehokkaan tuotannon tutkimussäätiö, julkaisusarja nro 1.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. E-kirja. O'Reilly Media.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2018. Väestöennuste (verkkójulkaisu). ISSN=1798-5137. 2018, Liitetaulukko 1. Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900 - 2070 (vuodet 2020-2070: ennuste) Korkattu 18.12.2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 23.3.2022. [https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018\\_2018-11-16\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tau_001_fi.html)
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021. Väestöennuste (verkkójulkaisu). ISSN=1798-5137. 2021, Liitetaulukko 1. Väkiluku ja väestöllinen huoltosuhde vuoden 2030 lopussa eri vuosina

laadituissa ennusteissa. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 7.3.2022.

[https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tau_001_fi.html)

Tiensuu, P. 2016. Edunvalvontavaltuutus ja valtuutuksen antajan itsemääräämisoikeus. Pro Gradu -tutkielma. Oikeustieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Viitattu 12.10.2022.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/164870/Edunvalvontavaltuus%20ja%20valtuutuksen%20antajan%20itsemaaramisoikeus.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014. Uudistava Suomi: tutkimus- ja innovaatiopolitiikan suunta 2015-2020. E-kirja. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Vanhustyön keskusliitto 2018. Ei huolta huomisesta - vai vastuullisesti varautuen tuleviin vanhuudenpäiviin? Viitattu 7.3.2022. <https://vtkl.fi/ei-huolta-huomisesta-vai-vastuullisesti-varautuen-tuleviin-vanhuudenpaiviin>

Vargo, S., Akaka, M. & Vaughan, C. 2017. Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View. Journal of Creating Value 3(2) 1-8. Viitattu 28.9.2022. [http://plaza.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo\\_akaka\\_vaughan\\_2017\\_jcv.pdf](http://plaza.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo_akaka_vaughan_2017_jcv.pdf)

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, s. 1-17. American Marketing Association. Viitattu 11.9.2022.

[https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/ODE129/%CE%86%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/Vargo%26Lusch2004\\_S-Dlogic\\_Evolving.pdf](https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/ODE129/%CE%86%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/Vargo%26Lusch2004_S-Dlogic_Evolving.pdf)

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus.

Virtanen, J. 2020. Edunvalvontavaltuutukset yleistyvät Suomessa jatkuvasti, mutta niitä ei tunneta vielä riittävästi. Helsingin Sanomat. Viitattu 21.3.2022. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006611423.html>

VM 2022. Digitalisaation edistämisen ohjelma. Valtiovarainministeriö. Viitattu 28.4.2022. <https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma>

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Helsinki: Hanken School of Economics.

Yin, R., K. 2009. Case Study Research: Design and methods. 4. painos. E-kirja. SAGE Publications.

Yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmä 2020. Edunvalvonnan käsikirja. Yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmän suositukset. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2020:7. Viitattu 8.3.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162426/OM\\_2020\\_07\\_SO.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162426/OM_2020_07_SO.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Julkaisemattomat

Malinen, S. 2022. Edunvalvontavaltuutuksen palvelun omistaja haastattelu 8.4.2022. Digi- ja väestötietovirasto.



## Kuviot

Kuvio 1: Asiakas-, palvelu- ja tuotekeskeisyys tarkasteltuna palvelun ja asiakkaan näkökulmasta (mukaillen Heinonen ym. 2010) .....	17
Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Tuulaniemi 2016, 75) .....	19
Kuvio 3: Tapaustutkimuksen vaiheet Ojasaloa ym. (2020, 54) mukaillen .....	28
Kuvio 4: Tapaustutkimuksen vaiheet Yiniä (2009) mukaillen .....	28
Kuvio 5: Edunvalvontavaltuutuksen toimintaympäristö (mukaillen Kuopanportti 2018, 9) ....	36
Kuvio 6: Kuva Ebnit-menetelmän soveltamisesta .....	46
Kuvio 7: Valtuutetun profiili ja arvokartta kuvattuna arvolupauskartassa.....	49
Kuvio 8: Edunvalvontavaltuutus palveluprosessikuvaus.....	54
Kuvio 9: Edunvalvontavaltuutetun asiakaspolku .....	54
Kuvio 10: Edunvalvontavaltuutusprosessin suunnitteluajurit valtuutetun näkökulmasta.....	55












## Taulukot

Taulukko 1: Edunvalvontavaltuutus haastattelut keväällä 2022.....	41
Taulukko 2: Asiat, jotka sujuvoittavat tai hankaloittavat EVV prosessia .....	51

## Liitteet

Liite 1: Edunvalvontavaltuutus haastattelut keväällä 2022 .....	75
Liite 2: Valtuutetun asiakaspolku edunvalvontavaltuutusprosessissa.....	76

## Liite 1: Edunvalvontavaltuutus haastattelut keväällä 2022

Haastattelut	EVV ei realisoitunut	EVV prosessi keskeytynyt	EVV realisoitunut	Edunvalvoja	DDVn asiantuntija	Arvosana koetusta prosessista	Sanonut
 H1			✓			6	"Paperin säilytys on se ykkösjuuttu. Ja kun puhutaan, että kaikkien suomalaisten pitäisi tehdä tämä. Niin jos puhutaan jostain kaksikymppisestä, niin säilyttääkö hän sitä paperia 50 vuotta. Täysin absurdiä. Kun itsekin koen, että hävitän sen sataan kertaan."
 H2	✓					"hyvin lähellä 10"	"Jos ystävää kysyy neuvoja, sanoisin että ne ei liittyisi siihen juridiseen puoleen vaan, että onko valmis hoitamaan ihmisen asioita, jos vaikka dementoituu ja persoonallisuus muuttuu ja on kiukkuinen ja syyttelee. Onko valmis että silloinkin on valmis käyttämään aikaa ja henkisiä resursseja, onko valmis tekemään sellaisen investoinnin."
 H3		✓				6	"Se oli aika sekava brosedyyri, tämä valtuutuksen toimeksipaniminen, vai miksi sitä sanotaan. Ja voin kuvitella, että monesti valtuutettu on lähiomainen, niin on siinä tilanteessa, että valtuuttajan kanssa yhteydessä jatkuvasti. Me oltiin siskon kanssa ainoat lähiomaiset valtuutetuille."
 H4			✓			-	"Mulla oli helppo, kun oli niin paljon tietoa asiasta, mutta monesti kun käy kertomassa omaisten vertaistukiryhmissä ja palvelukeskuksissa, niin usein sanotaan, että nyt menee entistä enemmän sekaisin nämä asiat kun käy näitä eri vaihtoehtoja läpi. Että ne voi tuntua aika sekavilta noille iäkkäille."
 H5			✓			5	"(...) on niin pirstaleista tää tieto, ja aika paljon jää arvailujen varaan. Ja mulla on ainakin sellainen vahva tunne siitä, että mä en kerta kaikkiaan vaan tiedä mitä mun pitäisi tehdä ja mä en edes tiedä mistä mä sitä tietoa sitten edes saisin."
 H6			✓			0	"Prosessi toimii tosi hyvin, jos äiti olisi aloittanut prosessin viisi vuotta aiemmin, jolloin hän ymmärtäisi, että paperit pitää olla valmiina sitä varten, että... Me ei valitavasti oltu niin fiksuja silloin."
 H7				✓			"Mitä sä tarkoitat tällä edunvalvontavaltuuttajalla? (...) Olen hakenut itse isäni edunvalvonnan alaiseksi."
 H8					✓		"Valtakirjassa valtuuttaja olisi ilmaissut tahtonsa miten edetään, ja meille jäisi asian rekisteröinti, kaikessa yksinkertaisuudessaan."
 H9					✓		"Kirjallisen asiakirjan vaatimus maailmassa, jossa eletään käytännössä digiasioinnin varassa, on sellainen jarru, joka estää asian kehittämisen sähköiseen maailmaan"
 H10					✓		"Toivoisin, että ihmiset alkaisivat ymmärtämään sen merkityksen. Se ei ole vaan vanhoille, joilla se toimintakyky heikkenee, vaan ihan jokaiselle aikuiselle voi tulla tilanne eteen ihan missä vaan." 

Liite 2: Valtuutetun asiakaspolku edunvalvontavaltuutusprosessissa

